



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**NÁVRH VNITŘNÍHO PŘEDPISU PRO HODNOCENÍ A
ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE VYBRANÉ
SPOLEČNOSTI**

INTERNAL REGULATIONS PROPOSAL FOR EVALUATION AND REMUNERATION OF EMPLOYEES IN A
GIVEN COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Lukáš Arbeit

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Student: **Lukáš Arbeit**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh vnitřního předpisu pro hodnocení a odměňování pracovníků ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému, cíle práce a metod zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Vymežit problém, jasně stanovit cíle práce, metody a postup řešení. Zmapovat nejnovější teoretické poznatky a vybrat vhodná teoretická východiska pro řešení problematiky. Analyzovat současný stav systému hodnocení a odměňování pracovníků ve společnosti. Shrnout výsledky analýzy a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vnitřní předpis systému hodnocení a odměňování pracovníků. Ekonomicky zhodnotit navrhované řešení.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 126 s. ISBN 80-247-14-8-2.

KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a E. HÜTTLOVÁ. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. 126 s. ISBN 80-7079-988-9.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá návrhem vnitřního předpisu pro hodnocení a odměňování pracovníků ve společnosti ABC spol. s r. o. Se zaměřením na poskytování benefitů a dále návrhem rozvoje systému odměňování zaměstnanců. Analytická část bude obsahovat poznatky o motivaci, hodnocení a odměňování pracovníků v dané společnosti.

V praktické části je představena společnost ABC spol. s r. o. a její komplexnější shrnutí.

Abstract

The bachelor thesis deals with the proposal of internal regulation for evaluation and remuneration of employees in the company ABC spol. s r. o. Focusing on the provision of benefits and the proposal for the development of the remuneration system for employees. The analytical part will include knowledge of internal regulation, motivation, evaluation and rewarding of the company's employees.

In the practical part is introduced company ABC spol. s r. o., and its comprehensive summary.

Klíčová slova

motivace, hodnocení pracovníků, odměňování, benefity, vnitřní předpis

Key words

motivation, employees evaluation, remuneration, benefits, internal regulation

Bibliografická citace

ARBEIT, L. *Návrh vnitřního předpisu pro hodnocení a odměňování pracovníků ve vybrané společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 116 s. Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil/a autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 26. května 2017

podpis studenta

Poděkování

Moje poděkování patří společnosti ABC spol. s r. o. za to, že mi umožnili nahlédnout do chodu společnosti a díky tomu jsem mohl napsat moji Bakalářskou práci. Dále bych chtěl poděkovat paní Ing. Markétě Kruntorádové Ph.D. za její vstřícnost a pomoc při psaní této bakalářské práce a na závěr mé díky patří také mé rodině.

OBSAH

ÚVOD	9
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE A METOD ZPRACOVÁNÍ	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
2.1 Vnitřní předpis dle zákoníku práce	13
2.1.1 Třídění vnitřních předpisů	13
2.2 Motivace.....	14
2.2.1 Potřeby	15
2.2.2 Druhy motivace	15
2. 2.3 Motivační teorie	16
2.3 Pracovní výkon.....	19
2.3.1 Hodnocení pracovníků	20
2.3.2 Metody hodnocení pracovníků.....	21
2.4 Odměňování pracovníku	25
2.4.4 Základní mzdové formy	29
2.4.5 Dodatkové mzdové formy	31
2.4.6 Benefity	32
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	34
3.1 Základní údaje o společnosti ABC spol. s r. o.	34
3.2 Charakteristika společnosti ABC spol. s r. o.....	35
3.3 Analýza hospodářské situace	38

3.3.1 Náklady	39
3.3.2 Výnosy	39
3.3.3 Výsledek hospodaření	40
3.4 Analýza „7S“ faktorů	42
3.4.1 Strategie.....	42
3.4.2 Organizační struktura	42
3.4.3 Systémy	45
3.4.4 Styl řízení	47
3.4.5 Sdílené hodnoty.....	48
3.4.6 Spolupracovníci.....	48
3.4.7 Schopnosti	52
3.5 Analýza současného systému hodnocení a odměňování pracovníků.....	53
3.5.1 Systém hodnocení pracovníků ve společnosti ABC spol. s r. o.	53
3.5.2 Systém odměňování pracovníků	54
3.5.3 Odměny	55
3.5.4 Benefity	56
3.5.5 Současný systém péče o zaměstnance ve společnosti	57
3.6 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	58
3.7 Řízený rozhovor	61
3.8 Porterova analýza pěti sil	63
3.9 Analýza trhu práce	66

3.9.1 Analýza obyvatelstva	66
3.9.2 Nezaměstnanost.....	70
3.9.3 Nabídka a poptávka po práci	71
3.9.4 Dotace.....	72
3.9.5 Legislativa	75
3.9.6 Mzdové šetření	77
3.9.7 SWOT analýza	82
4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	88
4.1 Návrh vnitřního předpisu	88
4.2 Návrh rozvoje v systému odměňování	94
4.2.1 Opakované zjišťování spokojenosti s hodnocením a odměňováním	94
4.2.2 Zaměstnanec měsíce.....	95
4.2.3 Náborový příspěvek	95
4.2.4 Účast na výsledku hospodaření	95
4.2.5 Zakázka roku	96
4.2.6 Poukázky	96
4.2.7 Příspěvek na životní a pracovní jubilea či odchod do důchodu	97
4.2.8 Příspěvek na zdravotní péči.....	98
4.3 Ekonomické zhodnocení	98
4.4 Harmonogram návrhu změn.....	103
ZÁVĚR.....	104

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	105
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ.....	111
SEZNAM GRAFŮ	112
SEZNAM OBRÁZKŮ	113
SEZNAM TABULEK.....	114
SEZNAM PŘÍLOH	116

ÚVOD

Jednou z často opomíjených částí řízení společnosti bývá hodnocení a odměňování motivační program pracovníků. Tato situace je obvykle především u malých a středních společností. Přece jen investice do lidských zdrojů by se měla řadit mezi jednou z nejdůležitějších činností společnosti. Počet zaměstnanců by neměl hrát žádnou roli v motivačních programech. Nezáleží, jestli je ve společnosti zaměstnáváno 5 nebo 1000 zaměstnanců, protože je zaměstnanec jako zaměstnanec.

Neustálé zlepšování odměňovacího a hodnotícího systému není pouze zajišťování vhodných podmínek pro zaměstnance, ale také zajištění správně fungující společnosti. Když si zaměstnavatelé uvědomí, že nejprve je nutné vytvořit příjemné zázemí pro pracovníky, dobře fungující společnost a rostoucí výkon jim bude odměnou, protože spokojenost zákazníka je na prvním místě každé společnosti. Avšak aby byl spokojen, musí mu být nabídnut kvalitní produkt nebo služba a ten vytváří pracovník. Z toho tedy vyplývá, že kvalitní produkt nebo služba odpovídá kvalitě pracovníka, které je dosaženo mimo jiné také správnou motivací.

Jednou z motivací zaměstnanců je finanční odměna ve formě mzdy, nebo platu. Na druhou stranu, v dnešní době zaměstnanci vyžadují ještě něco navíc a pouhá odměna ve formě stálé měsíční mzdy jim není dostačující. Dalo by se tedy říct, že jednou z příčin loajálnosti a lepšího pracovního výkonu ze strany svých zaměstnanců, může být správné nastavení hodnotícího a odměňovacího systému.

Bakalářská práce se bude věnovat návrhu vnitřního předpisu pro hodnocení a odměňování pracovníků ve společnosti ABC spol. s r. o. I přesto, že v organizaci již určitý systém funguje, je důležité zjistit, jestli je správným řešením, jestli vystihuje jedinečnost jednotlivých pracovníků a jestli přispívá k jejich spokojenosti a následně i k efektivnímu fungování společnosti.

V teoretické části se bude čerpat z odborné literatury, která se věnuje tématům vnitřního předpisu, hodnocení, odměňování a motivování zaměstnanců. Budou vysvětleny pojmy spojené s hodnocením pracovníků a metody, jež se k hodnocení využívají. Dále se bude věnovat odměňování zaměstnanců a závěr teoretické části se bude věnovat motivaci, zejména vztahu mezi motivací a pracovním výkonem.

Analytická část se bude skládat z poznatků získaných na základě teoretické části. Bude provedena podrobná analýza současného systému hodnocení a odměňování. Pro co nejpřesnější analýzu celé organizace bude využita analýza faktorů „7S“, analýza účetních výkazů, analýza trhu práce, či Porterova analýza. Dále bude proveden průzkum spokojeností zaměstnanců a řízený rozhovor s managementem společnosti. Na závěr budou shrnuty výsledky jednotlivých analýz.

Poslední částí je část návrhová, která bude obsahovat návrh vnitřního předpisu hodnocení a odměňování pracovníků. Na závěr je sestaven harmonogram realizace změn a navrhované řešení ekonomicky zhodnoceno.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE A METOD ZPRACOVÁNÍ

Hlavním nedostatkem vybrané společnosti je absence vnitřního předpisu upravujícího systém hodnocení odměňování zaměstnanců, který by formalizoval a zaručil zaměstnancům spokojenost s jejich měsíčním odměňováním.

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout vnitřní předpis upravující systém hodnocení a adekvátní odměňovací systém pracovníků společnosti tak, aby upravil a formalizoval systém hodnocení a odměňování zaměstnanců ve společnosti a také aby spokojenost zaměstnanců zároveň korespondovala s požadavky vedení společnosti, díky čemuž by společnost mohla přilákat více odborně způsobilých pracovníků. Dále proběhnou návrhy úprav, změn či nějaké jiné efektivní řešení, díky kterým bude docíleno zlepšení, ať už odměňovacího a hodnotícího systému, ale hlavně také odhodlanost a snaha zaměstnanců, odvést co nejlepší výkon na pracovišti.

Dílčím cílem této bakalářské práce je analyzovat současný systém hodnocení a odměňování ve společnosti ABC spol. s r. o., ve kterém se budou analyzovat kladné, záporné stránky a analýza okolí společnosti.

Metodika práce

Systém hodnocení a odměňování a následné vytvoření vnitřního předpisu upravujícího tyto náležitosti ve společnosti jsou cílem dané bakalářské práce, proto bude pozornost zaměřena první na společnost. V teoretické části budou využity dva typy zdrojů a to internetové zdroje a odborná literatura. V této části dojde k seznámení s teorií vnitřních předpisů obecně. V analytické části budou aplikovány dané metody:

- **Analýza „7“ faktorů** zastávající názor, že každá úspěšná společnost je ovlivňována sedmi vnitřními faktory, které jsou na sobě závislé a musí být rovnoměrně rozvíjeny. Mezi hlavní faktory podmiňující úspěšnost společnosti se řadí strategie a organizační struktura společnosti, informační systémy, styl řízení, spolupracovníci, sdílené hodnoty a schopnosti¹.

¹ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*, s. 39.

- **Metoda rozhovoru**, která se zakládá na dotazování vycházejícího z tazatelových otázek, respondentových odpovědí a schvalujícího výroku nebo výrazu tazatele. Vhodným prostředkem k dotazování jsou především otevřené otázky².
- **Dotazníkové šetření** představující psanou formu řízeného rozhovoru.
- **Statistické metody** byly využity, jako například průměr, četnost.
- **Analýza účetních výkazů** je provedená za pomoci horizontální analýzy, u které jsou srovnávány náklady, výnosy a výsledek hospodaření v po sobě jdoucích účetních obdobích. Dále provozní poměrové ukazatelé³.
- **Porterova analýza pěti sil** zabývající se úrovní konkurence v odvětví, která závisí na pěti základních konkurenčních silách. Jedná se o sílu stávající a potenciální konkurence, sílu dodavatelů a odběratelů a sílu výrobních substitutů⁴.
- **Analýza trhu práce** bude popisovat obyvatelstvo v Olomouckém kraji a rozebírat nezaměstnanost. Dále budou vybrány klíčové pozice ze společnosti a zjištěno, jaká je nabídka pracovní síly a poptávka po ní.
- **Mzdové šetření** ukazuje, jak zaměstnavatel sleduje různé cíle a následně dochází ohodnocení zaměstnance, pomocí základní mzdové formy a dodatkové mzdové formy⁵.
- **SWOT analýza**, která studuje vnitřní a vnější okolí společnosti. U vnitřního prostředí zkoumá silné a slabé stránky a u vnějšího prostředí hledá hrozby a příležitosti pro společnost⁶.

Výsledky z dotazníků budou doplněny do tabulek, popřípadě grafů aby výsledky byly jasné, přehledné a výsledky byly zřetelně vidět, díky kterým se budou dělat snáze závěry výzkumu.

² JANOUŠEK, Jaromír. *Psychologické základy verbální komunikace*, s. 317.

³ SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*, 2009 s. 78.

⁴ CIMBÁLŇÍKOVÁ, Lenka. *Strategické Řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*, s. 41.

⁵ DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*, s. 101-102.

⁶ CIMBÁLŇÍKOVÁ, Lenka. *Strategické Řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*, s. 64.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V úvodu této bakalářské práce budou první ujasněny základní pojmy, které se budou v této práci vyskytovat, protože je to nezbytné pro pochopení rozdílu mezi motivací, motivem, potřebou, zájmy, hodnotami a stimulacemi. Dojde k objasnění hlavních motivačních teorií, potřeb, vnitřních předpisů, benefitů, metod hodnocení pracovníků, dodatkových mzdových forem a základních informací, které s daným tématem souvisí.

2.1 Vnitřní předpis dle zákoníku práce

Základním východiskem pro definování vnitřního předpisu je zák. č. 262/2006 Sb., zákoník práce (ZPr), který této problematice věnuje samostatnou kapitolu (část třináctá – Společná ustanovení, Hlava III – Vnitřní předpis, § 305 – 306). Tato dvě ustanovení však upravují pouze dílčí aspekty vnitřních předpisů, jako je např. obsah, pravidla pro vydávání či závaznost. Definici jako takovou v ZPr nenalezneme. Pozornost bude tedy zaměřena na některé definice, ze kterých vychází odborná literatura: „*Vnitřní předpis je jednostranný akt aplikace práva vydávaný zaměstnavatelem, který hromadně upravuje práva zaměstnanců v pracovněprávních vztazích u zaměstnavatele, který jej vydává.*“⁷ Pro srovnání je uvedena definice z nálezu Ústavního soudu č. 116/2008 Sb. (podrobně o tomto nálezu pojednává kapitola Vývoj právní úpravy). Ústavní soud zde poměrně jasně vymezuje také postoj vůči ne zcela jednoznačné problematice možnosti úpravy povinností zaměstnanců vnitřním předpisem: „*Vnitřní předpis je hromadným pokynem zaměstnavatele, kterým specifikuje povinnosti zaměstnanců, obecně stanovených kogentními právními normami, se zřetelem na zvláštní podmínky konkrétního zaměstnavatele.*“⁸

2.1.1 Třídění vnitřních předpisů

Vnitřní předpisy jsou velmi různorodé. Je tomu tak jednak z důvodu odlišností mezi zaměstnavateli, kteří je vydávají. Dalším důvodem jsou odlišnosti ve věcném obsahu, tedy materii, kterou vnitřní předpisy upravují, případně okruhu adresátů, vztahu k zákonu

⁷ VYSOKAJOVÁ, Margerita. Zákoník práce komentář, s. 623.

⁸ BĚLINA, Miroslav. Zákoník práce komentář, s. 1070.

a k jiným vnitřním předpisům u daného zaměstnavatele atd. Při třídění se vychází z následující tabulky.

Tab. 1: Skupina vnitřních předpisů.⁹

Skupina vnitřních předpisů
Vnitřní předpisy zakládající pracovní právní nároky zaměstnancům, včetně mzdových a platových.
Vnitřní předpisy organizační povahy (např. organizační či podpisový řád).
Vnitřní předpisy upravující pracovní (technologické) postupy, včetně předpisů týkajících se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.
Pracovní řád, který je zvláštním druhem vnitřního předpisu upraveným v § 306.

Jedná se o třídění dané obsahem vnitřního předpisu. „Je zřejmé, že pro zaměstnance jsou zvláště významné vnitřní předpisy, které jim zakládají nároky v pracovních vztazích. Oproti tomu vnitřní předpisy organizační povahy a vnitřní předpisy upravující pracovní postupy jsou víceméně „akty řízení“ vycházející ze vztahu nadřízenosti zaměstnavatele a podřízenosti zaměstnance. Charakter těchto předpisů je výrazně odlišný od charakteru vnitřních předpisů zakládajících práva zaměstnanců.“¹⁰

2.2 Motivace

Co je to motivace? Pojem motivace nelze přesně definovat. Každý autor ji definuje jiným způsobem. Někdo vysvětluje motivaci jako, že něco uvnitř každého člověka pracuje a pohání kupředu, může to být potřeba, touha nebo emoce, co vás nutí jednat¹¹. Podle jiných autorů to jsou skutečnosti, které motivují nebo nemotivují člověka, aby něco udělal a nebo aby nedělal nic. Mezi populární definice patří ta, kterou ve své knize uvedl Plamínek. „Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování“.¹² Mezi nejznámější motivační teorie patří Adamsova teorie spravedlnosti, Vroomova teorie očekávání, McGregorova teorie XY

⁹ BĚLINA, Miroslav. Zákoník práce komentář, s. 1076.

¹⁰ tamtéž, s. 1076.

¹¹ Adair, John Eric. *Efektivní motivace*, s. 14.

¹² Plamínek, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*, s. 17.

nebo Maslowova pyramida potřeb, na kterou se v průběhu této bakalářské práce zaměříme a následně ji přiblížíme¹³.

2.2.1 Potřeby

Jako hlavní zdroj motivace jsou považovány potřeby. Potřeba je projevem nedostatku nebo nadbytku něčeho konkrétního a pro člověka důležitého. Neuspokojená potřeba se projevuje nespokojeností, napětím a nutí jedince k účelovému chování, jehož cílem je uspokojit svoji potřebu. Potřeba je charakterizována jako subjektivní pocit každého jedince. Díky tomu bude objasněn pojem motiv. „*Konkrétním motivem se vysvětluje, proč člověk jedná tak, jak jedná, což souvisí s tendencí dosáhnout určitého cíle*“.¹⁴ Motiv se dá chápat jako náš vnitřní postoj či chtíč, toto v nás vyvolá proces, který nás vede kupředu, dokud nedosáhneme původního nebo náhradního cíle, o který jsme usilovali. V knize Motivace pracovního jednání a řízení pan Doc. PhDr. Milan Nakonečný rozděluje motivy do dvou skupin:

- biogenní motivy – vznikají na základě fyziologie organismu a zajišťují konkrétním chováním jeho biologické bytí,
- sociogenní motivy – vznikají na základě potřeby bytosti¹⁵.

2.2.2 Druhy motivace

Podle psychologů existují dva druhy motivace a to:

- vnitřní motivace,
- vnější motivace¹⁶.

Vnitřní motivace

Vnitřní motivace vychází z našeho vnitra. Je to nějaký chtíč nebo touha co nás motivuje a snažíme se toho dosáhnout pro náš vlastní prospěch. Díky tomu, že něco děláme ve vlastním zájmu a většinou pro naše dobro tak nás ta činnost baví a máme radost

¹³ Adair, John Eric. *Efektivní motivace*, s. 17.

¹⁴ Nakonečný, Milan. *Motivace [pracovního jednání a její řízení]*, s. 7.

¹⁵ tamtéž, s. 8.

¹⁶ Adair, John Eric. *Efektivní motivace*, s. 18.

z úspěchu. Jako příklad můžeme uvést osobní rozvoj nebo kariérní růst. Lidé, kteří jsou vnitřně motivovaní si více váží sami sebe a to čeho sami dosáhli. Tito lidé jsou více vytrvalejší a cílevědomější a jsou soběstační¹⁷.

Vnější motivace

Vnější motivace vychází z vnějšku, takže od lidí v našem okolí nebo nadřízených. Lidé nás něčím motivují, abychom něco dělali, třeba kvůli něčemu jinému. Můžou to být odměny v podobě finančního ohodnocení, může to být zvýšení platu, pochvala, povýšení v práci nebo také uznání. Každý člověk je jiný a má jiné hodnoty, proto každého motivuje něco jiného¹⁸.

Vysvětlím to na příkladu. Když člověk pracuje opravdu tvrdě, protože vidí, že má šanci na povýšení a tím i lepší mzdu, tak bude pracovat tvrději, bude v práci zůstat déle a na práci si dá záležet. Avšak pokud mu zaměstnavatel přestane vyplácet mzdu, tak zaměstnanec ztratí motivaci a přestane pracovat. Takže lze říci, že pokud na pracovníka působí stimuly, můžeme od něj očekávat výkon. Tito lidé více trpí úzkostí a mají menší sebeúctu¹⁹.

2. 2.3 Motivační teorie

V rámci procesu motivování se využívají motivační teorie, kterých existuje celá řada. V níže uvedené tabulce jsou některé z nich vybrány a stručně charakterizovány.

¹⁷ Adair, John Eric. *Efektivní motivace*, s. 17.

¹⁸ tamtéž, s. 18.

¹⁹ tamtéž, s. 19.

Tab. 2: Přehled motivačních teorií.²⁰

Kategorie	Typ	Teoretik	Shrnutí teorie	Důsledky
Instrumentalita	Taylorismus	Taylor	Hovoří o faktu, že udělení jedné věci, vede k věci jiné. Přímé provázání odměn a trestů s výkonem bude mít za následek, že lidé budou motivováni k práci.	Začátek motivování lidí pomocí stimulů. Teorie se používá jako zdůvodnění pro odměňování založené na výkonu, i přesto že to jen občas představuje efektivní motivátor.
Teorie zaměřená na obsah (potřeby)	Hierarchie potřeb	Maslow	Založená na existenci pěti potřeb (od spodu: fyziologické, jistota a bezpečí, sociální, uznání, seberealizace), které jsou uspořádány nad sebou. Potřeby vyšší úrovně mohou být uspokojeny tehdy, když jsou uspokojeny potřeby úrovně nižší.	Pozornost je kladena na různé potřeby, které motivují lidi. Dále je důležité, že uspokojená potřeba již není motivátorem.
Dvoufaktorový model	Satisfactory/dissatisfactory	Herzberg	Na uspokojení z práce mají vliv dva faktory: 1. faktory, které vnitřně souvisejí s prací (úspěch, uznání, odpovědnost, růst) 2. Faktory stojící mimo práci (plat/ mzda, pracovní podmínky).	Popisuje množství základních potřeb jako úspěch, uznání, funkční postup, autonomii a práci samu. Ovlivňuje přístupy k vytváření pracovních míst a úkolů. Využívá vnitřní i vnější motivaci a vyjadřuje dlouhodobý účinek vnitřní motivace. Je pro využívání peněžních i nepeněžních odměn.
Teorie zaměřená na obsah (potřeby)	Expektační teorie	Wroom, Porter a Lawier	Motivaci a výkon ovlivňují 3 věci: 1. vnímané spojení mezi výkonem a úsilím, 2. vnímané spojení mezi výkonem a výsledky, 3. význam výsledku pro určitou osobu. Úsilí se odvíjí od očekávání, že po něm bude následovat odměna, která stojí za to.	Významná teorie pro přístupy k odměňování. Tvrdí, že musí existovat vazba mezi odměnou a úsilím a že odměna by měla být dosažitelná a stát za to.
	Teorie cíle	Lotham, Locke	Pokud mají lidé náročné ale zároveň přijatelné cíle a dostává se jim zpětné vazby, jejich motivace a výkon se zlepší.	Využíváno jako argument pro procesy řízení pracovního výkonu, stanovení cílů a zpětnou vazbu.
	Teorie spravedlnosti	Adams	Motivace lidí roste, pokud je s nimi zacházeno slušně a spravedlivě.	Klade důraz na vytvoření spravedlivého odměňování a spravedlivých postupů v oblasti zaměstnávání lidí.

²⁰ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy, s. 221.

2.2.4 Vztah mezi motivací a pracovním výkonem

Pokud organizace se chce zaměřit na výkon pracovníků, je nezbytné ho vnímat v souvislosti s motivací. Výkonnost člověka zastupují dvě základní skupiny a to subjektivní, osobnostní skupiny, kterými jsou motivace a schopnosti. Tento vztah lze vyjádřit pomocí vzorce:

$$V = f(M \times S)$$

V = úroveň výkonu (v dimenzi kvality a kvantity)

M = úroveň motivace (ochotnost člověka podat výkon)

S = úroveň schopností (znalosti, dovednosti, vědomosti)²¹.

*„Přílišná motivovanost přináší vysokou míru vnitřního, psychického napětí, které narušuje „normální“ fungování lidské psychiky a oslabuje tak aktuální vnitřní, subjektivní předpoklady výkonu. Celkově tedy výkon snižuje“.*²²

Vztah mezi náročností úkolu, úrovní motivace a výkonem může být vyjádřeno za pomoci Yerkesova-Dodsonova zákona, který je někdy označován jako „obrácená U-křivka“²³.

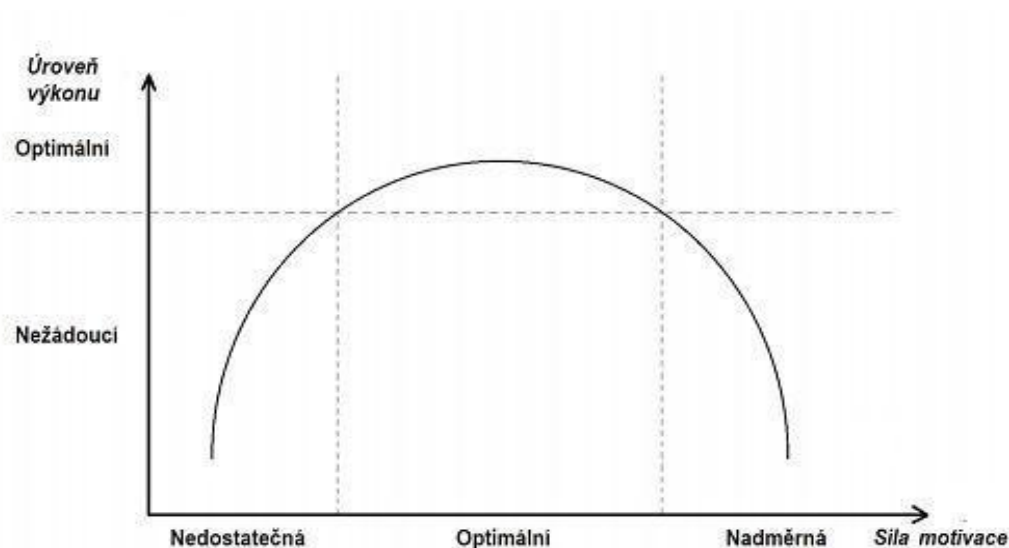
Na křivce je možné vidět, že úroveň výkonu pracovníku roste společně s motivací až do určitého bodu. Jakmile motivovanost člověka přesáhne danou mez, úroveň jeho výkonu se začne následně snižovat²⁴.

²¹ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*, s. 236.

²² tamtéž, s. 237.

²³ tamtéž, s. 237.

²⁴ tamtéž, s. 237-238.



Obr. 1: Yerkesův-Dodsonův zákon – vztah motivace a výkonu.²⁵

2.3 Pracovní výkon

Podstatou řízení pracovního výkonu je proces, ve kterém dochází k zlepšování pracovního výkonu a rozvoji schopností, na kterém se podílejí manažeři společně s jednotlivými pracovníky či týmy, které tito manažeři řídí. Řízení pracovního výkonu je založeno spíše na principu smlouvy než na příkazech. To však nevylučuje zahrnování do takových smluv očekávání vysokého pracovního výkonu²⁶.

Řízení pracovního výkonu se zakládá na dohodě o cílech, o znalostech, dovednostech a chování, o zlepšování pracovního výkonu a také o plánech osobního rozvoje. Zahrnuje také společné a neustálé sledování a zkoumání pracovního výkonu v porovnání se stanovenými cíli, požadavky, plány a společnou dohodu o krocích ke zlepšování pracovního výkonu a o dalších plánech rozvoje a pochopitelně i společné úsilí o realizaci těchto kroků a plánů²⁷.

Řízení pracovního výkonu není nic umělého či absolutně nového, není to žádná konkrétní metoda, postup, systém či návod, který by bylo třeba nutně dodržovat. Je to v podstatě přirozený proces řízení, jehož jednotlivé prvky byly už dávno přítomny v práci těch nejlepších manažerů. Je to způsob řízení, který za každou cenu musí brát v úvahu vnitřní

²⁵ PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy a manažery*, s. 104.

²⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*, s. 87.

²⁷ tamtéž, s. 88.

i vnější podmínky každé organizace. S ohledem na tyto podmínky musí být podoba řízení pracovního výkonu vytvořena a prováděna²⁸.

Důležité je, že řízení pracovního výkonu je záležitostí všech lidí v organizaci, nejen manažerů, jinými slovy řečeno, odpovědnost za výkon sdílejí manažeři se členy svých týmů. Dokonce se objevuje názor, že manažeři by měli brát své podřízené za zákazníky, kterým poskytují svou manažerskou pomoc a službu. Manažeři a jejich týmy jsou tedy společně odpovědní za výsledky a společné zapojení do procesu vytváření dohod o tom, co je potřeba udělat rozhodují o krocích k jeho zlepšení a společným úsilím také tyto kroky podnikají²⁹.

Velký důraz se klade na komplexní, ucelený přístup k řízení pracovního výkonu. Znamená to, že je třeba vzít v úvahu a do procesu zahrnout všechny aspekty systému, kterého se to týká, tzn. celou organizaci. Je třeba vzít v úvahu všechny faktory ovlivňující pracovní výkon, všechny složky pracovního výkonu, ať už jde o faktory a složky, které ovlivňují pracovní výkon na úrovni organizace, útvaru, týmu či jednotlivce. A zároveň je třeba zkoumat, co je třeba udělat ve prospěch zlepšení pracovního výkonu a výsledku práce na každé z těchto úrovní organizace³⁰.

Řízení pracovního výkonu ve své nejúplnější podobě je založeno na přesvědčení, že všechno, co lidé vykonávají při výkonu své práce na všech úrovních přispívá k naplnění celkového smyslu existence organizace. Týká se tedy toho, co lidé dělají (jejich práce), jak to dělají (jejich chování) a čeho dosahují (jejich výsledky)³¹.

2.3.1 Hodnocení pracovníků

Hodnocení práce je nezbytnou součástí pro řízení společnosti. Má za úkol zjistit, jakou hodnotu a význam mají jednotlivé odvedené práce, jaké jsou vzájemné rozdíly v hodnotě těchto prací a na závěr vyhodnotit jejich náročnost pro pracovníka³².

Skutečný význam hodnocení pracovníků spočívá v tom, že poskytuje celou řadu informací a podnětů, mezi které patří:

²⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*, s. 88.

²⁹ tamtéž, s. 88.

³⁰ tamtéž, s. 89.

³¹ tamtéž, s. 90.

³² KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*, s. 167.

- informace o pracovním výkonu,
- informace o správnosti výběru a rozmístování zaměstnanců,
- podněty kde zlepšení mezilidských vztahy, komunikace a spolupráce,
- podněty pro případné změny v obsahu pracovních míst,
- podněty pro vzdělávání a zvyšování kvalifikace,
- podněty pro odměňování,
- podněty pro oblast motivace,
- informace o osobních problémech zaměstnanců³³.

Dále je možné hodnocení pracovníku rozdělit dvou základních podob.

- Neformální hodnocení:** vypovídá o průběžném hodnocení pracovníka z pohledu jeho nadřízeného v průběhu vykonávané práce. Má příležitostnou povahu a je spíše determinováno situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho dojmem i momentální náladou než faktickou jistotou výsledku práce či chování pracovníka. Nebývá zpravidla zaznamenáváno a jen výjimečně bývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí³⁴.
- Formální (systematické) hodnocení:** mezi jeho charakteristické rysy patří plánovitost a systematickosti. Je standardizované a racionálnější a má pravidelný interval. Pořizují se z něj dokumenty, které se ukládají do osobních spisů jednotlivých zaměstnanců. Tyto dokumenty slouží jako podklady pro další personální činnost týkající se jednotlivců nebo skupin pracovníků³⁵.

2.3.2 Metody hodnocení pracovníků

Jak bylo již napsáno v předešlé kapitole, jsou rozeznávány formální a neformální metody hodnocení. Oba dva druhy jsou velice důležité a mají stejný význam, avšak pozornost bude také věnována metodám formálním. Metody neformální jsou metody, které nejsou plánované. Jedná se o situační hodnocení, řadí se sem například pochvala či výtka³⁶.

³³ SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*, s. 97-98.

³⁴ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*, s. 208.

³⁵ tamtéž, s. 208.

³⁶ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*, s. 45.

Rozlišují se metody, které se orientují na vykonanou práci v minulosti a metody zaměřující se na rozvoj plánu do budoucnosti³⁷.

Metody orientované na minulost

Metody zaměřené na minulost se zaměřují na to, co se už stalo. Posuzují již vykonanou práci. Patří mezi dobře měřitelné metody, které poskytují zpětnou vazbu a mohou sloužit jako podklady pro odměňování.

Řízení podle stanovených cílů

Jako první u této metody dochází k uzavření dohody mezi nadřízeným a jeho pracovníkem. Dohoda stanovuje hlavní cíle práce na určité období. Dále se vytvoří plán, který konkretizuje, jak a kdy budou cíle plněny. Následně jsou prováděna pravidelná hodnocení těchto cílů a po ukončení sjednané lhůty dochází k vyhodnocení splnění. Na závěr se vytvoří dohoda pro následující období³⁸.

Testování a pozorování pracovního výkonu

Hodnocení se zakládá na testování specifických znalostí a dovedností ale také na kontrole dodržení pracovně právních předpisů³⁹.

Srovnání se standardním pracovním výkonem

V rámci této metody je nejdříve ujasněn požadovaný standard pracovního výkonu, jenž odpovídá obvyklé intenzitě práce, s ním je následně porovnáván výkon jednotlivce⁴⁰.

Hodnotící dotazník

K hodnocení pracovního výkonu za pomoci dotazníku je charakteristické, že hodnotitel vyplní dotazník podle svého názoru na konkrétního zaměstnance. Hodnotitelova tvrzení jsou následně obodována, body sečteny a celkový počet bodů určuje výsledné hodnocení zaměstnance⁴¹.

³⁷ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*, s. 265.

³⁸ tamtéž, s. 266.

³⁹ tamtéž, s. 266.

⁴⁰ tamtéž, s. 266.

⁴¹ tamtéž, s. 266.

Hodnotící stupnice

Metoda hodnotící stupnice je v praxi nejčastěji využívána, protože je finančně i časově nenáročná a dá použít na větší počet zaměstnanců. Základem této metody je sestavení hodnotící stupnice, ve které jsou odstupňovány jednotlivé položky, kterým jsou přiřazeny body. Hodnotitel následně u každého jednotlivce označí stupeň, kterého zaměstnanec dosáhnul. Po sečtení bodů je vypočítáno celkové hodnocení pracovníka⁴².

Metoda kritických případů

U této metody je hodnotitelem pozorován pracovní výkon zaměstnance a zaznamenávány kritické události (pozitivní i negativní), které nastaly. Tato metoda je časově náročná, a pokud není provedena pečlivě, tak výsledky mohou být zkreslené⁴³.

Hodnotitelské zprávy

Hodnotitelské zprávy slouží jako detailní zpětná vazba. Hodnotitel vyhotovuje písemnou zprávu, ve které jsou obsažené informace o kritických činnostech zaměstnance za určité časové období. Zpráva může být sepsána volně nebo a podle předem zadaných instrukcí⁴⁴.

Srovnání pracovníků

Pracovní výkony zaměstnance jsou v rámci této relativně jednoduché metody porovnávány s výkony ostatních pracovníků vykonávajících totožnou práci. Mezi nevýhody této metody patří to, že finální výsledek může být zkreslený, pokud je hodnotitel zaujatý proti hodnocené osobě⁴⁵.

Metody orientované na budoucnost

Metody, jenž jsou orientované na budoucnost, jsou předpovědi toho, co by se mohlo stát v budoucnu.

⁴² DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*, s. 267.

⁴³ tamtéž, s. 269.

⁴⁴ tamtéž, s. 270.

⁴⁵ tamtéž, s. 270.

Assessment centre

Pomocí této metody jsou zjišťovány informace o vlastnostech a sociálních charakteristikách pracovníka. V rámci tohoto hodnocení se zadá případová studie zaměstnanci, kterou začíná okamžitě řešit. Řešení probíhá individuálně nebo v týmu. V průběhu řešení je zaměstnanec pozorován hodnotitelem, který získává obraz o konkrétních vlastnostech pracovníka. Uplatnění je široké, ale kvůli časové, personální a finanční náročnosti se většinou využívá u manažerů či specializovaných pracovníků⁴⁶.

Sebehodnocení

Pracovník si sám ohodnotí vlastní pracovní výkon a jeho výsledek, dosažení zadaných cílů za minulé období a navrhuje směr dalšího rozvoje a cíle. Výsledek sebehodnocení se porovnává s hodnocením, které vytvořil hodnotitel. Cílem této metody je přimět zaměstnance, se zamyslet ohledně odvedené práce a zamyslet se o možnostech zlepšení a rozvoje⁴⁷.

360 ° zpětná vazba

Princip této metody je založen na hodnocení jednotlivce za pomoci několika různých lidí. Všichni sledují pracovníka při pracovním výkonu a hodnotí podle stejných kritérií. Hodnotitelů může být libovolný počet, ale podmínkou je, že musí spadat do sedmi základních skupin, které se můžou ještě dále členit. V každé ze skupin probíhá sebehodnocení, hodnocení nadřízeným, kolegy, podřízeným, zákazníkem, dodavatelem a hodnocení někým, koho vybral sám hodnocený⁴⁸.

⁴⁶ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*, s. 271.

⁴⁷ tamtéž, s. 271.

⁴⁸ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*, s. 66-67.



Obr. 2: Model 360° zpětné vazby.⁴⁹

2.4 Odměňování pracovníku

Efektivním a komplexním odměňováním pracovníků se rozumí stanovení mzdy za vykonanou práci a poskytování zaměstnaneckých výhod. Při řízení zaměstnanců v dnešní době se nehledí pouze na peněžní ocenění, ale také se sleduje propojení mzdy s různými formami uznání a dalšími nástroji v managementu řízení lidských zdrojů. Z čehož vyplývá, že zaměstnavatel nabízí příležitosti vzdělávat se a rozvíjet se, snaží se vytvářet pracovní úkoly, které zvyšují spokojenost s prací a přispívají k více oborové flexibilitě zaměstnanců, nabízí flexibilní formy zaměstnání a různé režimy práce a také pečuje o kvalitní pracovní podmínky pro zaměstnance⁵⁰.

Cíle a nástroje odměňování

Mezi hlavní cíle, které jsou sledovány procesem odměňování, můžeme zařadit:

- odměňovat za dosažený výkon a přínos pro organizaci,
- získat kvalifikované zaměstnance,
- udržet si současné zaměstnance,
- zajistit konkurenceschopnost odměn,

⁴⁹ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*, s. 66.

⁵⁰ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*, s. 305.

- motivovat k vyššímu výkonu,
- posilovat žádoucí chování a morálku zaměstnanců,
- podněcovat zájem o zvyšování kvalifikace,
- zajistit rovnováhu mezi mzdou a hodnotou práce⁵¹.

2.4.1 Systém odměňování

Na tento systém má velký vliv na spokojenost zaměstnanců. Přihlíží se u něj k osobním schopnostem zaměstnanců a je využíván většinou u malých a středních společností, které mají velké zastoupení pracovníků v oblasti vysoko kvalifikovaných služeb, popřípadě tam, kde konkurenceschopnost organizace je závislá převážně na růstu osobních schopností zaměstnanců⁵².

Michael Armstrong definoval systém odměňování ve své knížce o Odměňování pracovníků následně:

„Systém odměňování vyjadřuje, čeho si organizace cení a kolik je za to připravena zaplatit. Je veden potřebou odměnit správné věci a tím vyslat správné poselství o tom, co je důležité“⁵³.

Systém odměňování je tvořen:

- **strategií odměňování** – způsob, jakým chce organizace řídit a realizovat procesy a postupy v odměňování, kterými podpoří dosažení svých podnikatelských cílů,
- **politikou odměňování** – návod jak se rozhodovat, definuje jednotlivé kroky,
- **procesy odměňování** – praktické způsoby, které slouží k realizaci politiky odměňování,
- **praxí odměňování** – tvořena strukturou tříd a sazeb, které zahrnují v sobě metody (jako je hodnocení práce), a programy (jako jsou zásluhové odměny),
- **postupy odměňování** – nezbytné k zabezpečení pružné a účinné funkčnosti odměňovacího systému, snaží se o to, aby vynaložené peníze přinášely odpovídající hodnotu⁵⁴.

⁵¹ SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ. *Základy Řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*, s. 105.

⁵² Formy a nástroje odměňování zaměstnanců. *Mzdová praxe* [online].

⁵³ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*, s. 600.

2.4.2 Způsoby odměňování pracovního výkonu

Odměňování je řízeno pracovním výkonem, kdy odměna je závislá na výkonu (výstupu), schopnostech (vstupu) nebo na kombinaci přínosu a přispění⁵⁵

Způsoby odměňování podle pracovního výkonu:

- **Odměňování podle výkonu** – forma odměňování, kdy jsou zvýšení mzdy/platu (základní sazby) nebo bonus (jednorázová odměna) závislé na hodnocení pracovního výkonu jednotlivého pracovníka.
- **Odměňování podle přínosu** – odvíjí se od celkového úkolu, který lidé sehrávají při dosahování výsledků, kdy základem jsou vlastnosti, které pracovníci přinášejí do svých pracovních výsledků (dovednosti a schopnosti), a to, jak tyto vlastnosti jsou využívány.
- **Odměňování podle schopností** – zaměstnanci jsou odměňováni za jejich schopnost pracovat efektivně, ne jen za jejich práci a následně výsledek. K tomuto posouzení se využívají jednotlivé položky nebo kritéria, které jsou součástí předem vypracovaného profilu či systému schopností potřebných pro výkon jednotlivých pracovních míst nebo činností v organizaci.
- **Odměňování za očekávané výsledky práce** – předpokladem k uplatnění tohoto způsobu je přesně stanovené očekávání výsledků a možnost jejich kontroly, důkladné plánování, stanovení přesných pracovních kroků a existence zdůvodněných norem spotřeby práce. Tato metoda se nejčastěji používá u dělníků a také u nižších a středních vedoucích pracovníků⁵⁶.

2.4.3 Celková odměna

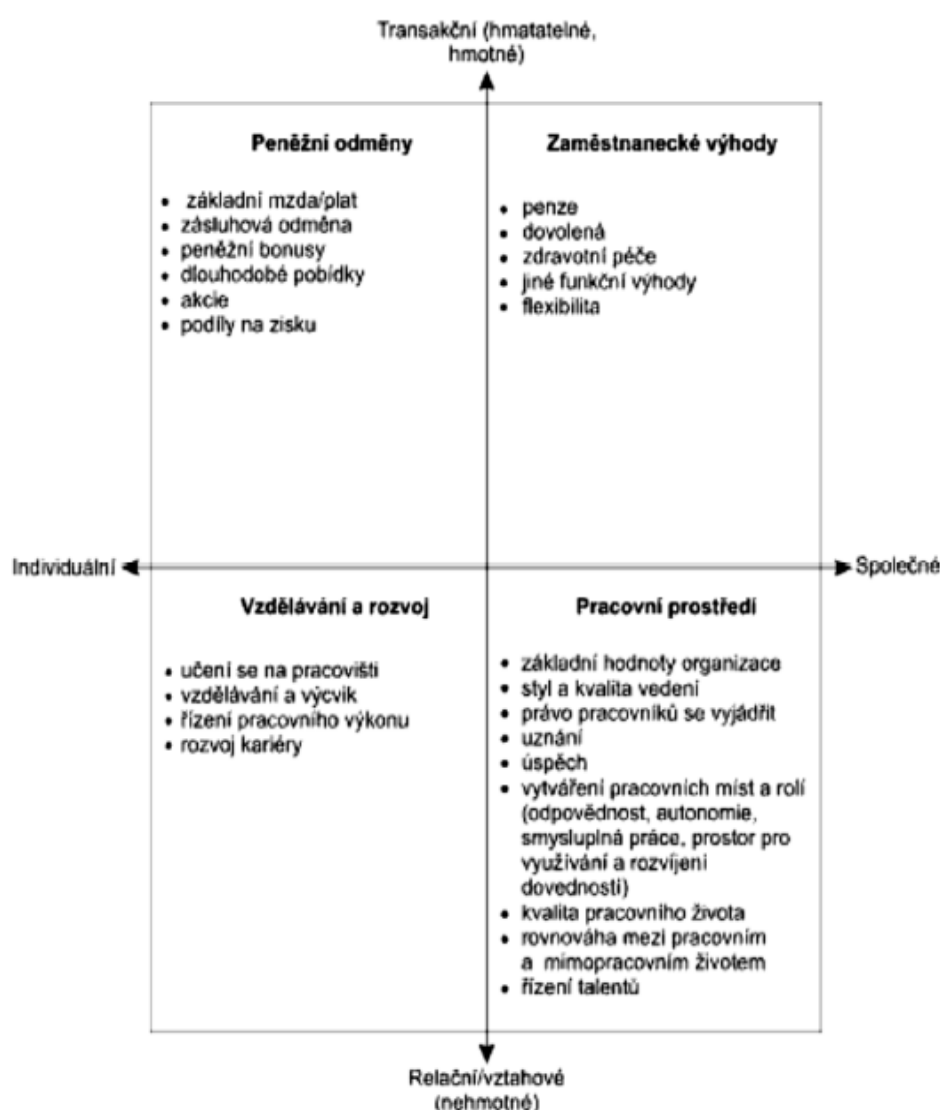
Jako celkovou odměnu se nemůžeme brát pouze mzda nebo plat, případně jiné formy peněžní odměny, které poskytuje společnost svému zaměstnanci jako ohodnocení za jeho odvedenou práci. Odměny jsou chápány v širším spektru v dnešní době a dělí se do dvou skupin a to na vnitřní a vnější odměnu:

⁵⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*, s. 23.

⁵⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*, s. 163.

⁵⁶ tamtéž, s. 163-172.

- **Vnitřní odměna** - představuje odměny, které jsou hmatatelné. Řadí se zde zaměstnanecké výhody (nepeněžní), povýšení, formální uznání, vzdělání a také odměny zahrnující věci či okolnosti. Tyto odměny nejsou zcela samozřejmé jako například zařazení na určité pracoviště, přidělení určitého stroje/zařízení nebo přidělení zařízení kanceláře.
- **Vnější odměna** - týká se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, pocitem úspěšnosti a užitečnosti. Radost, kterou mu práce přináší, pocitem z neformálního uznání ze strany okolí, postavení a dosahování pracovních cílů a zlepšování kariéry⁵⁷.



Obr. 3: Model celkové odměny.⁵⁸

⁵⁷ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky, s. 283.

⁵⁸ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů, s. 522.

Každá jednotlivá část odměn je vzájemně propojená. Nezávisle na tom, jestli se jedná o mzdu či plat, zásluhovou odměnu, zaměstnanecké výhody nebo nepeněžní odměny. Podstatou celkové odměny dle Armstronga je propojenost vlivu dvou hlavních kategorií odměn – transakčních a relačních (vztahových). Transakční odměny zahrnují zaměstnanecké výhody ale také peněžní odměny, které jsou významné pro získání a stabilizaci pracovníků. Jejich nevýhodou je, že mohou být kopírovány konkurencí. Na druhou stranu relační (nepeněžní) odměny, obsahující aspekty jako je vzdělávání, rozvoj a pracovního prostředí, jsou nezbytné pro zvyšování hodnoty odměn transakčních⁵⁹.

2.4.4 Základní mzdové formy

Mezi základní mzdové formy patří časová mzda a plat, úkolová mzda, podílová mzda, mzdy za očekávané výsledky práce, mzdy a platy za znalosti a dovednosti a mzdy a platy za přínos⁶⁰.

- **Časová mzda**

Výše časové mzdy je určena časem, který pracovník odpracoval. Zaměstnanci je tak vyplacen mzdový tarif za určitou jednotku času. V rámci jednotky času se může se jednat o hodinu, den, týden, měsíc či rok⁶¹.

- **Úkolová mzda**

Při úkolové mzdě je pracovník placen za každou jednotku odvedené práce. Zjistíme ho vynásobením počtu odvedených jednotek práce a stanovené odměny za jednotku práce⁶².

U tohoto typu mzdy je důležité zajistit, aby množství i kvalita odvedené práce byly zjištěitelné a kontrolovatelné a pracovník byl schopen ovlivnit výkon⁶³.

⁵⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*, s. 522-523.

⁶⁰ DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*, s. 101.

⁶¹ tamtéž s. 102.

⁶² tamtéž, s. 103.

⁶³ tamtéž, s. 104.

- **Podílová mzda**

Výše mzdy se určuje jako přímé procento pracovníka na výkonech, které vyjadřujeme peněžně (většinou tržby či obrat)⁶⁴.

Mzda většinou závisí částečně nebo úplně na prodaném množství výrobků nebo služeb. V prvním případě hovoříme o tom, že dostává pracovník provizi za prodané množství ke garantovanému základnímu platu a ve druhém případě dostává přímou podílovou mzdu⁶⁵.

- **Mzdy na očekávané výsledky práce**

Jsou to mzdy, ve kterých se odměňuje za provedení úkolu dohodnutého mezi zaměstnancem a vedoucím. Vytváří to jistý výdělek pro zaměstnance s podmínkou, že podnik může počítat s domluveným výsledkem⁶⁶.

Do tohoto typu mezd patří smluvní mzdy (kdy se pracovník a vedoucí společně domluví na výši mzdy za přidělený úkol), dále se sem řadí mzda s měřeným denním výkonem (pevná časová mzda, která může být doplněna individuálním příplatkem za výkon). Poslední je programová mzda. Jedná se o mzdu, která je poskytnuta skupině pracovníků za zúčtovací období za plnění stanoveného úkolu⁶⁷.

- **Mzdy a platy za znalosti a dovednosti**

Odměna bývá přidělována, pokud je pracovník schopen vykonávat úkoly na různých pracovních místech. Znalostní a dovednostní požadavky jsou seřazeny tak, aby na konci bylo jasné, jaké znalosti a dovednosti jsou potřeba pro určitou pozici či práci a následně je jim přiřazen plat či mzda. Každý pracovník si pak může zvyšovat znalosti na stejné nebo vyšší úrovni. Dosahování dalších znalostí nebo dovedností je odměňováno navíc⁶⁸.

⁶⁴ KLEIBL Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Eva HÜTTLOVÁ. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*, s. 95.

⁶⁵ DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*, s. 105.

⁶⁶ tamtéž, s. 105.

⁶⁷ KLEIBL Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Eva HÜTTLOVÁ. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*, s. 102-104.

⁶⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 313.

- **Mzdy a platy za přínos**

Přínosem můžeme odměnit výsledky jedince i schopnosti, které využívá při práci. Odměna za přínos může obsahovat také odměnu za výsledky nebo odměnu za schopnosti, jež pracovník vkládá navíc do své náplně práce⁶⁹.

2.4.5 Dodatkové mzdové formy

Dodatkové mzdové formy – odměňují výkon či zásluhy nebo obojí současně. Je to podpora základních mzdových forem. Je vázána na individuální výkon nebo kolektivní výkon. Buď se opakují (periodické) nebo jsou jednorázové. Jsou určené jak pro manažerské, tak pro dělnické funkce⁷⁰.

- **Osobní ohodnocení**

Individuální forma mzdy, která je používána k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků práce pracovníků. Jeho výše je dána procentem základního platu, přičemž bývá stanoveno maximum, kterého ohodnocení může dosáhnout⁷¹.

- **Prémie**

Slouží jako doplněk úkolové a časové mzdy a dají se dále členit. Základní členění zahrnuje prémie jednorázové a pravidelné. Jednorázové se vyplácejí jako odměna za mimořádné plnění pracovních povinností jako například prémie za přítomnost odměňující nulovou absenci nebo věrnostní prémie za počet odpracovaných let. Ve většině případů jsou však prémie chápány jako plnění vyplácené za měřitelné výsledky práce⁷².

- **Provize**

Provize je druh pobídkové mzdy, který se zakládá na hodnocení výkonu pracovníka. Tento výkon pracovník může ovlivnit, ale nelze přesně stanovit pracovní postup a přesné využití pracovní doby. Jedná se zejména o práci obchodníků, zaměstnanců

⁶⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 314.

⁷⁰ tamtéž, s. 309.

⁷¹ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*, s. 183-184.

⁷² tamtéž s. 316.

ve službách a podobně. Bývají určovány buď procentem z tržeb, zisku či obrátu, nebo se dá stanovit jako pevná sazba za prodanou jednotku⁷³.

- **Bonus**

Dává se ke garantované mzdě při dosažení specifických a mimořádných cílů a to buď individuálně, nebo kolektivně. Obvykle se uděluje jako odměna za dosažení stanoveného cíle, dokončení projektu dle zadání, ale i jako odměna za vynikající výsledky za určité časové období⁷⁴.

2.4.6 Benefity

Tyto odměny jsou poskytovány pracovníkům dané společnosti za to, že pro organizaci pracují. V některých případech se při jejich poskytování přihlíží k funkci, postavení pracovníka v organizaci, k době zaměstnání v organizaci a k zásluhám. V poslední době se označují jako benefity⁷⁵.

Pro zaměstnanecké benefity jsou typické následující znaky:

- nejsou závislé na zásluhách, jejich rozsah a struktura se zlepšuje s postavením zaměstnance a délkou pracovního poměru v organizaci,
- zpravidla nestimulují ke krátkodobému pracovnímu výkonu,
- nepředstavují výhodu pro všechny zaměstnance (mladý zaměstnanec nepocítuje vysokou potřebu penzijního připojištění nebo nadstandardní zdravotní péče),
- nejsou podloženy racionální analýzou,
- nabízený počet benefitů se liší od velikosti a finančního zdraví společnosti,
- jakmile jsou zavedeny, je těžké je zrušit, jelikož je zaměstnanci vnímají spíše jako automatickou součást pracovního vtahu než nadstandardní péči,
- není prokázáno, jak velký mají vliv na přilákání nových zaměstnanců, ale je jisté, že dosavadní zaměstnance odrazují od ukončení pracovního poměru,
- v případě, že se jejich přiznávání spravuje spravedlivě, mohou pozitivně působit na pracovní spokojenost, v případě, že ne, vyvolávají pocit nespravedlnosti, obvinění z nadržování a podobně,

⁷³ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*, s. 322.

⁷⁴ Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*, s. 323.

⁷⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 317- 318.

- mohou být poskytovány na základě kolektivní smlouvy, pracovní smlouvy nebo jiné smlouvy, popřípadě vnitřního předpisu⁷⁶.

Mezi hlavní typy nabízených zaměstnaneckých výhod patří:

- **nehmotné výhody** – souvisí s charakteristikou organizace, přispívají většinou ke kvalitě pracovního života a činí jej atraktivnějším místem,
- **penzijní systémy** – nejdůležitější zaměstnanecká výhoda,
- **finanční výpomoc** – půjčky, výpomoc při koupi domu, pomoc při stěhování, slevy na zboží a služby, které organizace vyrábí či poskytuje,
- **osobní jistoty** – formy výhod, které posilují nejen osobní jistoty pracovníků, ale také jistoty jejich rodin, jedná se o nemocenské, zdravotní, úrazové a životní pojištění
- **podnikové automobily a pohonné hmoty** – v poslední době sice mnohem výrazněji zdaňováno, ale i přesto bývají často využívány,
- **osobní potřeby** – dovolená na zotavení, péče o děti, přerušení kariéry z důvodu studia nebo mateřství, finanční a osobní poradenství, rekreační zařízení, kulturní a společenské akce,
- **jiné výhody** – zvyšují životní úroveň pracovníků, řadí se mezi ně dotované stravování, příplatky na oblečení, mobilní telefony a jiné⁷⁷.

⁷⁶ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*, s. 325.

⁷⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*, s. 595.

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Analytická část bude zaměřena na podrobný popis společnosti ABC spol. s r. o. Budou uvedeny základní informace o společnosti, předmět činnosti, historii společnosti, strukturu společnosti a náplň práce. Na základě rozboru účetních výkazů bude nastíněn vývoj hospodářské situace mezi roky 2011 až 2015. Dále bude přiblížena struktura zaměstnanců. Následně proběhne analýza aktuálního systému hodnocení a odměňování zaměstnanců, motivačního programu, Porterova analýza a analýza trhu práce. V závěru analytické části bude provedena SWOT analýza.

3.1 Základní údaje o společnosti ABC spol. s r. o.

Obchodní jméno:	ABC spol. s r. o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným.
Forma:	Právnícká osoba.
Datum zápisu do OR:	1993.
Hlavní předmět podnikání:	<ul style="list-style-type: none">- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení,- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,- projekční činnost.
Kód CZ-NACE:	43210, 261, 33200, 471.

Základní kapitál:	100 000 Kč.
Splaceno:	100 %.
Hospodářský výsledek 2016:	7 314 000 Kč.
Jednatel společnosti:	1.
Počet zaměstnanců:	20. ⁷⁸



Obr. 4: Sídlo společnosti na mapě.⁷⁹

3.2 Charakteristika společnosti ABC spol. s r. o.

Společnost ABC spol. s r. o. byla založena v roce 1993. Působí v celé České republice i v zahraničí. Společnost se stará o zajištění všech služeb v oblasti realizace silnoproudé a slaboproudé elektroinstalace. První krok je zpracování projektové dokumentace, realizace daného díla, provedení revizní kontroly a následné zhotovení revizní zprávy až po zabezpečení dalšího servisu. Společnost je smluvním partnerem společnosti ČEZ

⁷⁸REJSTŘÍK. ABC spol. s r. o., [online].

⁷⁹ABC spol. s r. o. kontakt, [online].

Distribuce, a.s. člena skupiny ČEZ, pro něhož zajišťuje a zařizuje elektro-montážní práce v oblasti rozvodných energetických zařízení⁸⁰.

Společnost provádí a nabízí širokou škálu služeb. Světelnou silnoproudou a slaboproudou elektroinstalaci v budovách občanské, bytové a průmyslové výstavby malého, nízkého a vysokého napětí včetně dodávek strojů a zařízení. Nabízejí poradenskou a konzultační činnost v oboru osvětlovací techniky včetně jejích návrhů. Provádí montáže průmyslových elektrorozvodů ve výrobních objektech v průmyslu, zemědělství, služeb a následně provádí další servis. Dále provádí montáž a servis zařízení aktivní korozní ochrany v zemi uložených kovových zařízení včetně antikorozního průzkumu stavenišť, zjištění přítomnosti bludných zemních proudů, návrhu a projektu ochrany. Instalují hromosvody na všech typech nadzemních objektů. Uskutečňují výchozí i periodické revize nízkého a vysokého napětí. Poskytují také poradenskou a konzultační činnost⁸¹.

Společnost má vybudované skladovací, technické zázemí a dílnu. Vše se nachází v jediném komplexu a disponuje několika vybavenými pojízdnými dílnami, které zahrnují moderní měřicí techniku. V současné době společnost ABC spol. s r. o. zaměstnává okolo 20 zaměstnanců. Tito pracovníci pracují ve skupinách, které jsou dostatečně kvalifikované pro zpracování a řízení jednotlivých zakázek o libovolném rozsahu. Zadanou práci jsou schopni zabezpečit a zařídit od zpracování projektové dokumentace přes realizaci ukončenou příslušnými technickými zkouškami a schvalováním⁸².

Nabízené služby

Společnost ABC spol. s r. o. nabízí širokou škálu služeb. Téměř vše co se týče elektroinstalací. Dále nabízí zajištění všech potřebných formalit, dokumentů a doprovodných služeb pro své zakázky, mezi něž patří:

- stavební povolení, územní souhlas včetně zajištění všech potřebných inženýrských sítí,
- kolaudace stavby,
- geodetická zaměření,
- geodetický plán včetně věcného břemene,

⁸⁰ ABC spol. s r. o. [online].

⁸¹ tamtéž.

⁸² tamtéž.

- revize elektro,
- zemní a výkopové práce⁸³.

Detailnější rozpis služeb, které poskytuje společnost ABC spol. s r. o.:

- **Zpracování projektové dokumentace pro domovní a průmyslové elektroinstalace** – jedná se zpracování projektů, ve kterých se řeší zapojení elektroinstalace, provedení, bezpečnost a mnoho dalších. Dokumentace se sestavuje dle požadavků investora, avšak musí být dodrženy určité vyhlášky a normy.
- **Silnoproudé elektrorozvody** – rozvody elektrických sítí a osvětlení, montáž rozvaděčů, údržba i opravy elektrických zařízení.
- **Návrhy osvětlení interiérů a exteriérů** – návrhy se dělí na dva typy buď pro rodinné domy nebo kancelářské prostory, haly a venkovní osvětlení, u kterých se provádí výpočty návrhu osvětlení a až úplně na konec se provádí měření dle norem. Například v kanceláři musí být 500 luxů dle normy, proto se musí dělat návrhy, které tak musí vyhovovat požadavkům dle norem ČSN.
- **Klimatizace a vzduchotechnika** – montáž klimatizací a vzduchotechniky do výrobních hal nebo popřípadě domácností.
- **Hromosvody** – instalace hromosvodů, které vytváří umělou vodivou cestu k přijetí a svedení bleskového vývoje do země. Používá se jako ochrana budov a dalších objektů před tepelným či mechanickým poškozením od blesku.
- **Anténní rozvody STA** – je to instalace anténních rozvodů satelitů, aby zákazníci mohli využívat televizi nebo internet.
- **Elektronické zabezpečovací systémy EZS** – systémy pro zabezpečení objektů před zloději a ostatními. Obsahuje to alarmy, čidla, senzory, kamery, automatické dálkové ovládání dveří a branek nebo popřípadě světel. Slouží i k nahlášení nedáale situace vlastníkům nebo příslušným orgánům.
- **Elektronické požární systémy EPS** – je to požárně bezpečnostní zařízení, jenž zajišťuje pomocí hlásičů včasnou signalizaci požáru. Signály z hlásičů požárů jsou přijímány ústřednou EPS, u které je zajištěna stálá obsluha, která v případě požárů přivolá jednotku požární ochrany.
- **Kamerové systémy CCTV** – kamerový systém k monitorování a hlídání objektů.

⁸³ ABC s r. o. [online].

- **Strukturovaná kabeláž SK** – jsou to metalické a optické vlákna, které umožňují propojení uživatelů v počítačové síti. Tento systém podporuje přenos digitálních a analogových signálů.
- **Telekomunikační technika a domácí telefonní systémy** – instalace telefonního systému
- **Výstavba, rekonstrukce, oprava a údržba veřejného osvětlení** – zapojení veřejného osvětlení a servis staršího veřejného osvětlení.
- **Výstavba kabelových přípojek a přeložek sítí VN a NN** – přípojky pro vysoké napětí a nízké napětí a přeložky vedení.
- **Protipožární zabezpečení prostupů** – je to ochrana, která utěsní prostupy a zabraňuje následnému šíření požárů.
- **Servisní a porevizní opravy** – jedná se o provedení porevizních oprav elektroinstalace a hromosvodů dle zadávacího listu.
- **Energetický servis** – zajištění servisu rozvodu elektrické energie, údržby trafostanic atd.
- **Revize** – výchozí a periodické revize elektrického zařízení a hromosvodů ale také ručního nářadí a spotřebičů⁸⁴.

Tab. 3: Silné a slabé stránky.⁸⁵

Silné stránky	Slabé stránky
Působnost v celé ČR	-
Přes 20 let na trhu	-
Smluvní partner ČEZ	-
Široká nabídka služeb	-

3.3 Analýza hospodářské situace

Analýza hospodářské situace společnosti ABC spol. s r. o. bude provedena pomocí výročních zpráv. Bude sledován vývoj nákladů, vývoj výnosů a výsledek hospodaření od roku 2011 až do poloviny roku 2016. Účetní uzávěrka za rok 2016/2017 není možná, protože společnost má účetní období od 1. června do 31. května 2017.

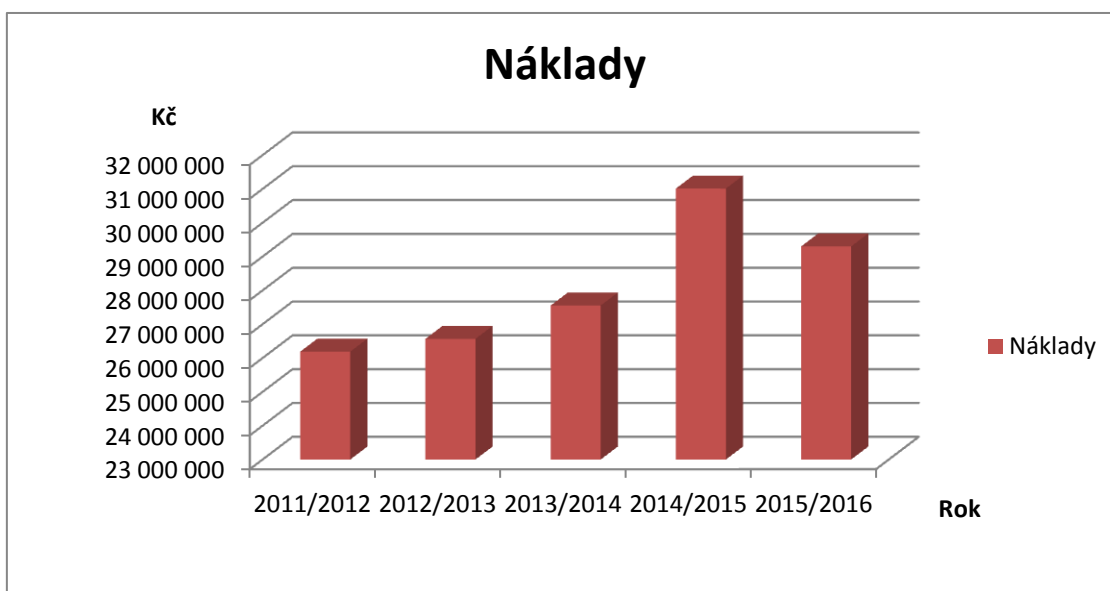
⁸⁴ ABC spol. s r. o. [online].

⁸⁵ Vlastní tvorba.

3.3.1 Náklady

O nákladech se dá říct, že je to vyjádření peněžní hodnoty všech spotřebovaných vstupů⁸⁶. Náklady společnosti ABC spol. s r. o. mají rostoucí tendenci, avšak v roce 2016 se je podařilo značně snížit. Hlavním důvodem je neustálý růst cen materiálů, pohonných hmot, náradí a vybavení nutné k vykonávání pracovních činností a mnoha dalších aspektů.

V roce 2012/2013 došlo k navýšení nákladu o 1,45 %, následující rok se náklady zvedli o 3,57 %. V roce 2014/2015 byl nejvyšší nárůst nákladu o 11,54 %, avšak v roce 2015/2016 náklady klesli o 5,89 %. K poklesu došlo z důvodu propuštění několika zaměstnanců.



Graf 1: Náklady po zdanění (Zpracováno dle ⁸⁷).

3.3.2 Výnosy

Výnos představuje peněžní částky, které společnost získala z veškerých svých činnosti za dané období⁸⁸. Díky dlouhodobé kvalitně odvedené práci má společnost ABC spol. s r. o. neustále hodně zákazníků, odběratelů a což pomáhá neustále zlepšovat dobré jméno

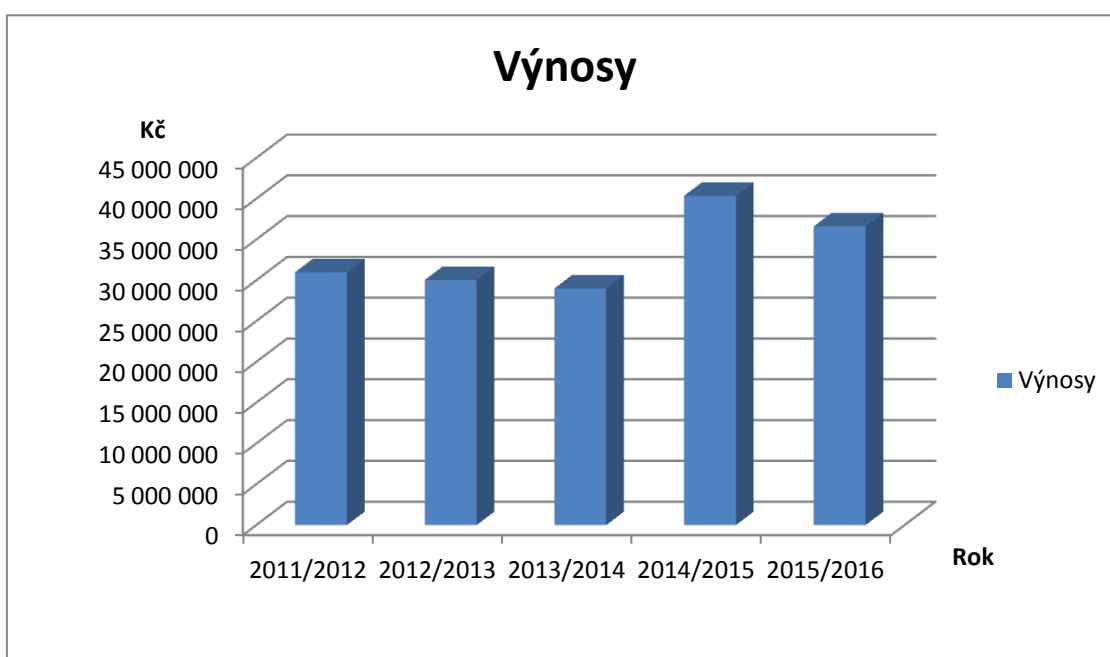
⁸⁶ *Náklady* [online].

⁸⁷ ÚČETNÍ. *Interview*. 2016.

⁸⁸ *Výnosy* [online].

společnosti. Také díky spolupráci s jejích smluvním partnerem, což je společnost ČEZ Distribuce, a.s. člen skupiny ČEZ, pro něhož zajišťuje a zařizuje elektro-montážní práce v oblasti rozvodných energetických zařízení. Dosahují na konci účetních období kladných čísel.

V roce 2011/2012 došlo k nepatrnému snížení výnosů o 3,15 %, totéž se stalo i následující rok 2012/2013, kdy se výnosy snížili o 3,56 %. Rok 2014/2015 přinesl kladná čísla, která stoupla o 28,12 %, avšak následující rok výnosy zase klesli o 10,2 %. Z důvodu menších zakázek.



Graf 2: Výnosy po zdanění (Zpracováno dle ⁸⁹).

3.3.3 Výsledek hospodaření

Výsledek hospodaření je zjišťován z výsledovky jako rozdíl mezi celkovými výnosy za dané období a celkovými náklady za dané období. Výsledek hospodaření poukazuje na to, že společnost ABC spol. s r. o. je ve zkoumaném období zisková. Jelikož má výnosy vyšší než náklady. Svědčí to o dobře vykonávané práci ze strany vedení

⁸⁹ ÚČETNÍ. Interview. 2016.

společnosti, dostatku zakázek pro společnost, dobře odvedené práci ze strany zaměstnanců a nasvědčuje tomu i mnoho dalších aspektů.

V roce 2012/2013 došlo poklesu celkového výsledku hospodaření o 38,22 %, oproti roku 2011/2012. Následující rok taktéž zaznamenal pád o 138,12 %, avšak je nutno podotknout, že čísla se pohybují stále v plusových hodnotách, z čehož vyplývá, že společnost je zisková. Tyto poklesy byly způsobeny hospodářskou krizí, která se ve stavebnictví projevila se zpožděním a nejvíce tento trh zasáhla právě mezi lety 2011 až 2013. Rok 2014/2015 zaznamenal zvýšení výsledku hospodaření o 84 %, na druhou stranu rok 2015/2016 znamenal opět pokles celkového výsledku hospodaření o 27,89 %. Z důvodu lehkého zvýšení nákladů.



Graf 3: Výsledek hospodaření (Zpracováno dle ⁹⁰).

Tab. 4: Silné a slabé stránky.⁹¹

Silné stránky	Slabé stránky
Snížení nákladů v posledním roce	Snížení výnosů v posledním roce
Výsledek hospodaření se pohybuje v kladných číslech	-

⁹⁰ ÚČETNÍ. Interview. 2016.

⁹¹ Vlastní tvorba.

3.4 Analýza „7S“ faktorů

Tato analýza bude použita k analyzování jednotlivých faktorů, které ovlivňují úspěšnost společnosti. Každý jeden faktor ovlivňuje společnost svým způsobem. V analýze „7S“ faktorů se bude zkoumat: organizační strukturu, strategii společnosti, informační systém, styl řízení, spolupracovníky, sdílené hodnoty a schopnosti⁹².

3.4.1 Strategie

Společnost si zakládá na dobrém jménu a dobré pověsti. Strategickým cílem každé zakázky, je dbát na kvalitně provedenou elektromontáž, tak aby zákazníci a odběratelé jejích služeb byly s nimi spokojeni a mohli je případně doporučit dalším lidem. Společnost ABC spol. s r. o. je smluvním partnerem ČEZ Distribuce, a. s. člena skupiny ČEZ, což už je sama o sobě záruka kvality, avšak mají mnoho dalších partnerů. Nezbytností je aby strategie společnosti byla sladěna s cíly společnosti⁹³.

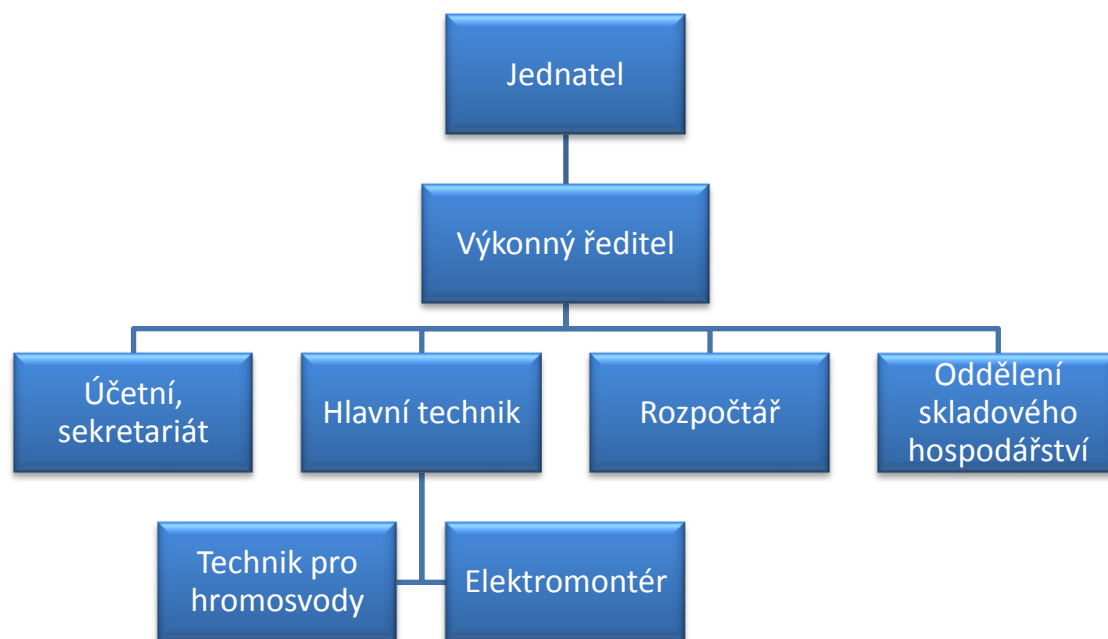
3.4.2 Organizační struktura

Velkou výhodou v organizační struktuře malých společností je, přehlednost a jednoduchost. Jsou jasně dané vztahy mezi nadřízenými a podřízenými a mezi jednotlivými složkami společnosti. Organizační struktura ve společnosti ABC spol. s r. o. je funkcionální. Ve vedení této společnosti je jeden jednatel, který spadá do první úrovně. Do druhé úrovně patří výkonná ředitelka. Do třetí úrovně spadá účetní, rozpočtáři, vedoucí skladového hospodářství a hlavní technik. Do čtvrté a poslední úrovně spadají elektromontéři, hromosvodáři a odborní elektromontéři, kteří se zabývají speciálními instalacemi a servisem⁹⁴.

⁹² MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 2007

⁹³ ÚČETNÍ. *Interview*. 2016.

⁹⁴ tamtéž.



Obr. 5: Schéma organizační struktury.⁹⁵

Pracovní pozice

V současné době společnost zaměstnává 20 zaměstnanců, na různých pozicích a s různým profesním zaměřením. Důležitá je variabilita zaměstnanců, bez nich by společnost nemohla správně fungovat. Jako příklad je uveden elektromontér, který dělá odborné zakázky. Chodí do práce dřív, protože vydává materiál a nářadí ze skladu. Následně si všechno řádně zapíše a na konci pracovního dne zkontroluje, jestli všechno nářadí bylo správně vráceno na svá místa. V případě materiálu zkontroluje, kolik bylo spotřebováno a po následném uvážení rozhodne, kolik materiálu je třeba ještě přioobjednat. Další objednávky předloží odpovědným osobám, které to mají na starost⁹⁶.

Zaměstnanci na pozici elektromontérů pracují ve dvojicích, každá dvojice má jednu dodávku, ve které převládá materiál potřebný na zhotovení zakázek a nářadí, pomocí nichž provádí práci. V této dvojici je vždy jeden zkušenější elektromontér a jeden méně zkušený. Většinou se jedná o nezkušeného elektromontéra, který je ve společnosti teprve

⁹⁵ ÚČETNÍ. Interview. 2016.

⁹⁶ ABC s r. o. [online].

krátkou dobou a nezná dostatečně způsob fungování společnosti. Když už je některá z dvojic na stejné pozici a o stejných zkušenostech, je rozdělena podle specializace⁹⁷.

Náplň práce hlavního technika je kontrolování elektromontérů. Zní to jednoduše, ale zahrnuje to daleko více práce, než se zdá na první pohled. Hlavní technik konzultuje rozdělení práce zaměstnanců s jednatelem společnosti. Objíždí stavby a kontroluje odvedenou práci elektromontérů, konzultuje další kroky a průběh zakázky s projektanty, investory, stavebním dozorem, vedoucími týmu z vlastní společnosti a revizními techniky. Takže se může říct, že se stará o chod přidělených zakázek společnosti, z hlediska aktuálního průběhu⁹⁸.

Rozpočtáři mají za úkol, naceňovat zakázky před jejich přijetím, v průběhu a i na konci. Přijetí zakázky předchází dlouhý proces. Zakázka přijde do společnosti a rozpočtář má za úkol nachystat jednatelem společnosti přesně vyčíslené dokumenty, které obsahují všechny detaily, jako je počet kabeláže, svítidel, zásuvek a mnoho dalších. Závěrečný rozpočet už jen poukazuje, jak probíhala celá zakázka a slouží k případnému porovnání s odhadem, který byl na začátku před započítáním projektu. Je v něm vidět průběh zakázky a následně se může zakázka zhodnotit. Dále pomáhají rozpočtáři se skladovým hospodářstvím⁹⁹.

Pracovní náplní účetní je vedení účetnictví, provádění plateb a vést potřebnou ekonomickou agendu. Dále se stará o vyplácení a účtování mezd zaměstnanců¹⁰⁰.

Výkonný ředitel je druhou nejvýše postavenou osobou ve společnosti. Kontroluje všechny zaměstnance ve společnosti a je zřejmé, že se stará o vše potřebné. Kontroluje práci rozpočtářů a účetního. Jedná s investory a zákazníky. Všechny informace následně předkládá jednatelem společnosti ABC spol. s r. o., dále mezi náplň práce patří reklamace a řešení pracovních projektů. V případě absence zaměstnanců z kanceláře zvládá vyplnit chybějící článek, tak aby práce v klidu plynula dále a nedošlo k nějakému zpoždění, také se stará o objednávku materiálu a potřebného nářadí na sklad¹⁰¹.

⁹⁷ ÚČETNÍ. *Interview*. 2016.

⁹⁸ tamtéž.

⁹⁹ tamtéž.

¹⁰⁰ tamtéž.

¹⁰¹ tamtéž.

Tab. 5: Procentuální zastoupenou zaměstnanců.¹⁰²

Pozice	Počet zaměstnanců	Procento
Výkonný ředitel	1	5%
Účetní/sekretariát	1	5%
Hlavní technik	1	5%
Rozpočtář	2	10%
Technik pro hromosvody	1	5%
Elektromontér	14	70%
Celkem	20	100%

Jelikož sledovaná společnost poskytuje elektromontérské práce a jejich hlavní stěžejní jednotka jsou elektromontéři, kteří tvoří 70 %, což je více než 2/3 celkového počtu zaměstnanců, tak může být konstatováno, že rozložení zaměstnanců je vyhovující. Zbýlých 30 % tvoří ostatní zaměstnanci ve společnosti, což je necelá 1/3 celkového počtu.

3.4.3 Systémy

Společnost zavedla v roce 2009 integrovaný management, což jsou požadavky normy ISO 9001, 14001 a 18001. Všechny normy ISO se zavedli zároveň. Postarala se o to organizace LL-C¹⁰³.

ABC spol. s r. o. se řídí cyklem PDCA. Tento cyklus vytvořil Walter Shewhart roku 1930. Následně tento cyklus využil Edward Deming pro zlepšování jakosti. Cyklus s louží jako jeden ze základních a klíčových manažerských přístupů. PDCA cyklus může také být použity jako jednoduchá metoda pro zavedení změn či jakékoliv řešení problémů. Znalost cyklu PDCA by měl mít každý poradce, jenž pracuje v oboru kvality, zajištění bezpečnosti práce nebo v ekologických systémech. Většinou se kroky cyklu PDCA neustále opakují a dochází k zlepšování¹⁰⁴.

¹⁰² ÚČETNÍ. Interview. 2016.

¹⁰³ tamtéž.

¹⁰⁴ ABC spol. s r.o. Firemní dokumentace – příručka integrovaného systému managementu, s. 24.

Cyklus PDCA se využít hlavně v oborech jako logistika, výroba, marketing, psychologie, informační systémy, systémy jakosti a mnoho dalších. Cyklus je založen na principu čtyř navazujících kroků:

- **P – Plan** – plánování začíná získáváním informací a analýzou problému, což pomáhá k sestavení plánu. Plán by měl obsahovat jednotlivé činnosti, jak odstranit problémy.
- **D – Do** – je to od slova dělat, takže realizujeme jednotlivé činnosti, které vyplynuly z plánu.
- **C – Check** – kontrolování průběhu cyklu a dosažených výsledků a následné porovnávání s plánem.
- **A – Act** – jestli-že nastane situace, že se výsledek liší od očekávání a problém stále pokračuje a nic se nevyřešilo, tak se hledá příčina. Následně se dělá nový plán, který zahrnuje případné kroky aby opět nedošlo k problému. Pokud je problém úspěšně odstraněn, udělat se poslední závěrečný krok a to veškeré potřebné změny zavést do systému nebo procesu¹⁰⁵.

Společnost ABC spol. s r. o. v souladu s požadavky ISO 9001, 14001 a 18001 dodržuje integrovaný systém managementu a neustále zlepšuje jeho efektivnost. Dodržuje všechny čtyři cykly:

- P - Procesy zajišťování zdrojů.
- D - Procesy realizace výrobku.
- C - Procesy měření, analýzy a zlepšování.
- A - Procesy činnosti řízení¹⁰⁶.

¹⁰⁵PDCA cyklus. *Vlastní cesta* [online].

¹⁰⁶ ABC spol. s r.o. Firemní dokumentace – příručka integrovaného systému managementu, s. 24.

Tab. 6: Procesní přístup.¹⁰⁷

Hlavní procesy	Vlastník procesu	Ukazatel
Požadavky zákazníka	Výkonná ředitelka	poměr poptávky/zakázky
Nakupování	Výkonná ředitelka	počet/ hodnota reklamací za rok
Výroba a poskytování služeb	Jednatel společnosti	hodnota realizovaných zakázek za rok
Dodávání	Jednatel společnosti	dodržení termínu dle smlouvy

Mezi další systémy, využívané ke komunikaci se zákazníky, odběrateli, dodavateli, zaměstnanci a dalšími společnostmi se využívá Outlook a mobilní telefony. V účetnictví se využívá program Pohoda. Program OCEP a Kross se využívá k nacenění rozpočtů elektro-montážních prací a k přípravě podkladů pro fakturaci u provedených prací. Dále využívají bezpečnostní program ESET NOD32 Antivirus a mnoho dalších programů, nezbytných jak k práci, tak i k ochraně dat a údajů v počítačích¹⁰⁸.

3.4.4 Styl řízení

Každé ráno před odjezdem zaměstnanců na jejich pracoviště, se schází jednatel se svými zaměstnanci a mistry. Rozděluje jim úkoly na daný den, například (kdo pojede na jakou stavbu, kdo má co za úkol, co je potřeba udělat atd.). Na konci pracovního dne, opět každý zaměstnanec přijde za jednatelem a nahlásí mu, jak probíhal jeho den, co stihl udělat, co nezvládl udělat a co je potřeba udělat, nakoupit nebo vyřídit¹⁰⁹.

Jednatel pravidelně objíždí své zakázky a kontroluje, jak probíhá práce z časového hlediska a úplnosti. Podle toho může přemísťovat zaměstnance, tak aby vše hladce probíhalo. Společnost je řízena versatilním stylem, což znamená, že jednatel společnosti nepoužívá žádný postup v přehnané míře. Jednatel musí mít cit a v dané situaci použít správný styl vedení, tak aby dosáhl toho, co chce a nedošlo k nějakému nedorozumění, protože používání jednoho stylu může vést k neproduktivitě. Versatilní vedoucí uplatňují

¹⁰⁷ ABC spol. s r.o. Firemní dokumentace – příručka integrovaného systému managementu, s. 25.

¹⁰⁸ ÚČETNÍ. Interview. 2016.

¹⁰⁹ tamtéž.

protichůdné postupy vyváženě, protože není dobré spoléhat jen na své silné stránky, zatímco slabé stránky strádají, což se následně ukazuje ve výsledku zaměstnanců¹¹⁰.

Co se týče řízení společnosti v kancelářských prostorách, tam to má hlavně na starost výkonný ředitel, jenž kontroluje a rozdává úkoly týkající se ekonomické části chodu společnosti¹¹¹.

3.4.5 Sdílené hodnoty

Ve sdílených hodnotách, je hlavní dobře, spolehlivě a kvalitně odvedená práce, na které si společnost zakládá a vytváří ji dobré jméno. To je důležité nejen pro jméno společnosti ale především i z hlediska budoucích zakázek. Dále je důležitý dobrý kolektiv, o to se stará výkonný ředitel, který plánuje pravidelně jednou ročně team-buildingovou akci, která má za úkol zlepšit vztahy mezi zaměstnanci a odreagování od neustálého tlaku, se kterým se každodenně zaměstnanci potýkají¹¹².

3.4.6 Spolupracovníci

Společnost je rozdělena podle pracovišť a to na kancelářskou sekci a stavby, které se liší podle aktuálních zakázek. Ve společnosti je zaměstnáno 20 zaměstnanců. Ve společnosti pracuje 20 % zaměstnanců v kancelářských prostorech a zbylých 80 % pracuje v terénu. Muži tvoří 90 % pracovního kolektivu a ženy pouhých 10 %. Ve společnosti ABC spol. s r. o. 10 % zaměstnanců dosáhlo magisterského vzdělání, 5 % dosáhlo bakalářského vzdělání, respektive středoškolského a 80 % zaměstnanců vystudovalo odborné učiliště. Největší věkové zastoupení mají zaměstnanci od 40 do 49 let, kteří tvoří 45 %, dále jsou zaměstnanci 30 až 39 let, kteří tvoří 25 % a stejnou část 15 % procent tvoří nejmladší a nejstarší zaměstnanci ve společnosti, což ukazuje zdravé rozložení kolektivu ve společnosti. Nejvíce zaměstnanců pracuje ve společnosti 5 - 10 let a to 45 %, více než

¹¹⁰ PAVLICA, Karel, Eva JAROŠOVÁ a Robert B. KAISER. *Versatilní vedení: dynamická rovnováha manažerských dovedností*, s. 117.

¹¹¹ ÚČETNÍ. *Interview*. 2016.

¹¹² tamtéž.

10 let ve společnosti pracuje 30 % zaměstnanců, méně než 1 rok pracuje pouhých 10 % z nich¹¹³.

Tab. 7: Vývoj počtu zaměstnanců ve sledovaném období 2012 – 2015 (zpracováno dle POHODA).¹¹⁴

	2012	2013	2014	2015
Počet zaměstnanců	21	20	23	21
Ztráta zaměstnanců	1	4	3	3

Nemocnost zaměstnanců

Informace ohledně nemocnosti zaměstnanců za roky 2012 až 2015 byly poskytnuty mzdovou účetní společností ABC spol. s r. o.

V průběhu těchto let bylo odpracováno dohromady 145 887 hodin. Dalším sledovaným údajem byl počet kalendářních dnů pracovní neschopnosti, což činilo za těchto 5 let dohromady 4 608 hodin a následně byla zjišťována i doba, kterou zaměstnanci strávili ošetřováním člena rodiny. Tato doba činila za všech 5 po sobě jdoucích let 1 016 hodin.

V období od 1. ledna 2012 až do 31. prosince 2012 bylo odpracováno 38 296 hodin, z toho bylo 336 hodin nemoci což tvoří 0,88 % a 440 hodin strávili zaměstnanci ošetřováním člena rodiny (dále jen OČR), což tvořilo 1,15 %.

V kalendářním roce od 1. ledna 2013 do 31. prosince 2013 zaměstnanci odpracovali 34 264 hodin. Nemocnost byla 336 hodin, což je 0,98 % a OČR bylo 424 hodin, tedy 1,24 %.

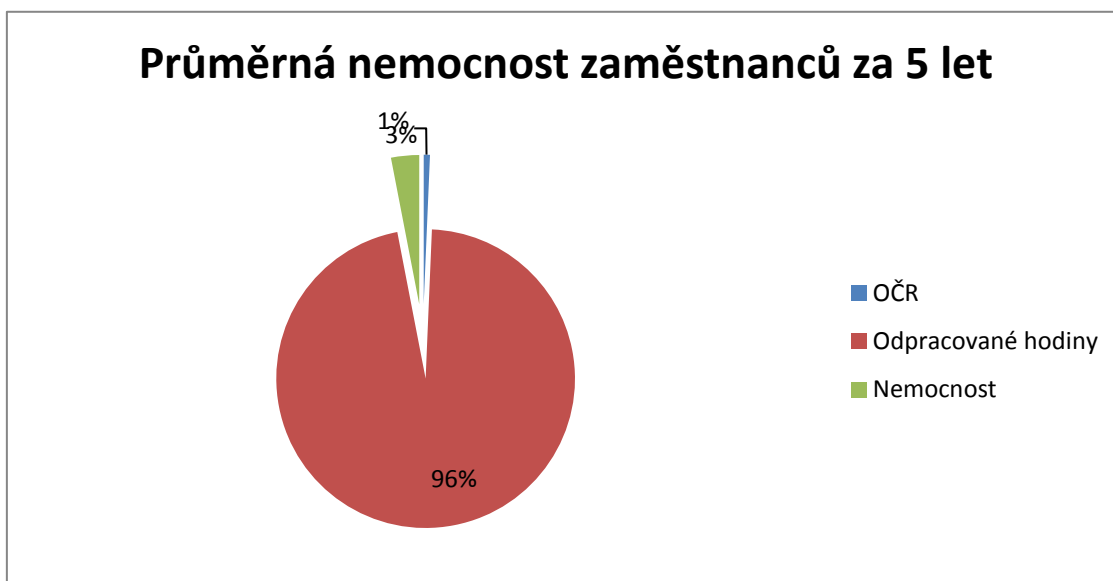
Dalším zkoumaným rokem byl kalendářní rok od 1. ledna 2014 do 31. prosince 2014. V tomto roce bylo odpracováno 36 218 pracovních hodin. V tomto roce bylo nejvíc hodin nemocnosti a to 2 224, takže 6,14 %, ale na druhou stranu bylo méně hodin strávených při OČR a to 114 hodin, které nám tvoří pouhých 0,29 %.

V posledním zkoumaném roce, který byl od 1. ledna 2015 do 31. prosince 2015 bylo odpracováno 37 109 hodin, při nemocnosti 1 712 hodin, takže to nám tvoří 4,61 %. V roce 2015 máme pouhých 48 hodin při vykonávání OČR, což nám dává nejnižší

¹¹³ ÚČETNÍ. Interview. 2016

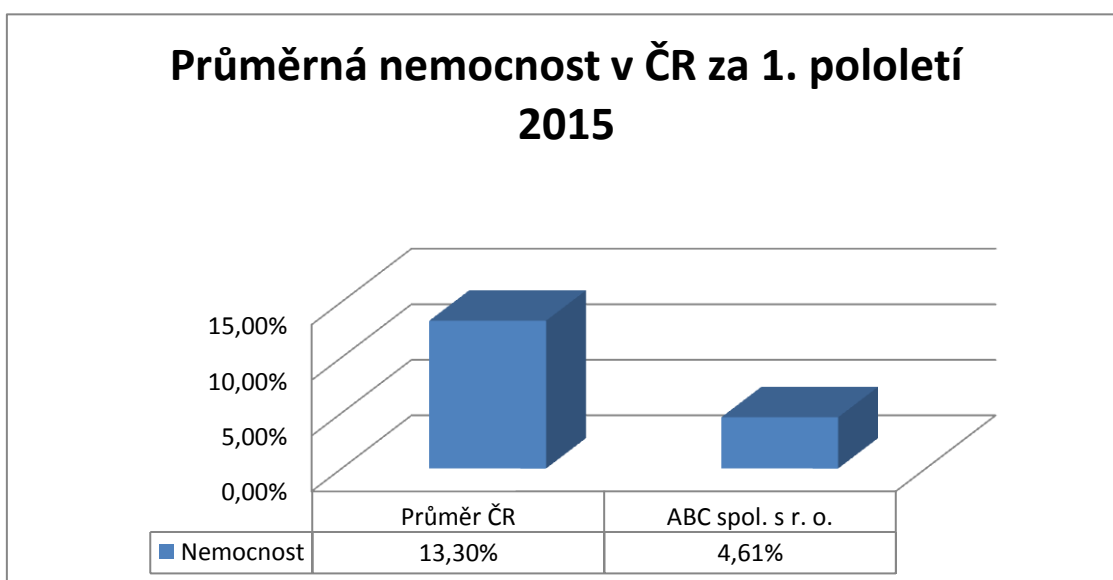
¹¹⁴ ABC spol. s r. o. Účetní program Pohoda.

procentuální výsledek a to je 0,13 %. Tudiž pro společnost to znamená, že zaměstnanci jsou schopni pracovního výkonu.



Graf 4: Nemocnost zaměstnanců (Zpracováno dle ¹¹⁵).

V porovnání podle nemocnosti v České Republice na 100 pojištěnců podle odvětví CZ-NACE za 1. pololetí 2015 kde nemoc tvořila 12 %, pracovní úrazy byly 0,2 % a ostatní úrazy byly 1,1 %, nám dohromady dalo 13,3 % celkové nemocnosti.



Graf 5: Porovnání nemocnosti v ČR a v analyzované společnosti. ¹¹⁶

¹¹⁵ ÚČETNÍ. Interview. 2016.

Fluktuace zaměstnanců

Fluktuace zaměstnanců vyjadřuje pohyb zaměstnanců do společnosti a ze společnosti za daný časový úsek. Přirozená míra rozsahu je 5 - 7 %¹¹⁷. V České republice se míra fluktuace pohybuje okolo 15 %¹¹⁸. Avšak míra fluktuace se může významně lišit, dle oboru činnosti společností, ve stavebnictví je to 14,4 %¹¹⁹.

Následující tabulka ukazuje celkový počet zaměstnanců a odchody zaměstnanců v daném roce ze společnosti ABC spol. s r. o. Míru fluktuace je vypočítána jako ztrátu zaměstnanců k průměrnému počtu zaměstnanců na začátku a konci sledovaného roku a výsledek je vyjádřen v procentech.

Tab. 8: Fluktuace zaměstnanců ve sledovaném období 2012 – 2015 (zpracováno dle POHODA).¹²⁰

	2012	2013	2014	2015
Počet zaměstnanců	21	20	23	21
Ztráta zaměstnanců	1	4	3	3
Míra fluktuace	4,8 %	20 %	13 %	14 %

Za zmínku stojí, že se jednalo o nedobrovolnou fluktuaci, protože pracovní poměr byl rozvázán ze strany zaměstnavatele, kvůli nespecifikovaným důvodům.

Jak lze vidět v tabulce, tak nejvyšší fluktuace byla zaznamenána v roce 2013, kdy byl pracovní poměr rozvázán se čtyřmi zaměstnanci.

Z hlediska doporučených hodnot je zřejmé, že fluktuace je trošku vyšší, avšak v porovnání s průměrem v České republice je společnost ABC spol. s r. o., pod průměrnou hodnotou. Kromě roku 2013, kdy tato hodnota dosáhla 20 %, si zkoumaná společnost vede v porovnání s Českým průměrem velice dobře.

Fluktuace zaměstnanců se pohybuje od 5 % do 20 % a za zkoumaných 5 let je průměrná fluktuace 12,95 %.

¹¹⁶ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Pracovní neschopnost pro nemoc a úraz v české republice 1. pololetí 2015, [online].

¹¹⁷ PERSONALL. Fluktuace – diagnóza a léčba. [online].

¹¹⁸ tamtéž.

¹¹⁹ TREXIMA, spol. s r. o. *Model využívání pohyblivých složek v systému odměňování-II. Etapa*, [online].

¹²⁰ ABC spol. s r. o. *Účetní program Pohoda*.

Zkoumaná společnost si nepřála zveřejňovat produktivitu práce v konkrétních číslech. Tudiž produktivita bude nastíněna pouze v procentech. Produktivita práce měla ve zkoumaných letech rostoucí tendenci a to v průměru o 8 – 14 %, avšak jedinou výjimku tvořil rok 2013/2014 kdy lehce poklesla o necelých 6 %.

3.4.7 Schopnosti

Společnost je držitelem certifikátu ISO 14001:2004, ISO 9001:2008, ISO 18001:2007. Díky těmto certifikátům a smluvním partnerům si získává nové zákazníky. Kladnou stránku společnosti tvoří, schopnost okamžitě reagovat na změny zakázek, potřeby zákazníků nebo změnu požadavků investorů. Dokážou skoro okamžitě přesunout všechny své zaměstnance na potřebné místo, protože každá dvojice zaměstnanců má svojí vlastní dodávku s materiálem a výbavou. Pokud nějaký materiál či nástroje postrádají, tak je společnost schopna to okamžitě zprostředkovat, tak aby práce na stavbě mohla plynule probíhat. Mezi další schopnosti společnosti patří vysoká vzdělanost a kvalifikace v oboru elektrotechniky. Zaměstnanci jsou neustále vzdělávání a certifikování, jako například školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, školení HILTY o protipožárních ucpávkách a systémech, školení na LED osvětlení, Kabelové spojky RAYCHEM, práce pod vysokým a nízkým napětím, školení pro řidiče, školení ohledně manipulace s vysoko zdvižnými plošinami, školení o první pomoc¹²¹.

Dále je každá zaměstnanec povinen složit zkoušku podle vyhlášky 50/1978 Sb. O odborné způsobilosti v elektrotechnice. Tito zaměstnanci jsou dále způsobilí:

- a) pro samostatnou činnost na vyhrazených elektrických zařízeních v objektech dle vyhlášky §6 (třídy A i B do 52 kV a hromosvodů),
- b) pro řízení činnosti na vyhrazených elektrických zařízeních v objektech dle vyhlášky §7 (třídy A),
- c) pro řízení činnosti prováděné dodavatelským způsobem na vyhrazených elektrických zařízeních v objektech dle vyhlášky §8 (třídy A i B do 52 kV a hromosvodů),
- d) pro řízení provozu na vyhrazených elektrických zařízeních v objektech dle vyhlášky §8 (třídy A i B do 52 kV a hromosvodů),

¹²¹ ÚČETNÍ. Interview. 2016.

e) samostatným projektováním elektrických zařízení dle vyhlášky §10 (třídy A)¹²².

Tab. 9: Silné a slabé stránky.¹²³

Silné stránky	Slabé stránky
	-
Přehlednost v organizační struktuře	
Variabilita zaměstnanců	-
Zdravé rozložení pracovní síly	-
PDCA cyklus a ISO certifikáty	-
Styl řízení	-
Nízká nemocnost zaměstnanců	-
Vzdělanost zaměstnanců	-
Neustálé školení zaměstnanců	-
Nížší míra fluktuace než v oboru a v ČR	-

3.5 Analýza současného systému hodnocení a odměňování pracovníků

Systém hodnocení pracovníků ve společnosti ABC spol. s r. o. je postavený na přístupu zaměstnanců, kvalitě odvedené práce a času, za který je daná zakázka vykonána. Hlavním cílem je zvyšování výkonnosti zaměstnanců a přijímání nenadálých změn na staveništích či v kanceláři. Strukturu systému odměňování v této společnosti je rozdělena na peněžní a nepeněžní nástroje. Těmito nástroji je pevná mzda, benefity (mobilní telefon, stravenky, služební automobil) a výkonové odměňování, které jsou přesně specifikované v kolektivní smlouvě. Mezi nepeněžní nástroje patří vzdělávání zaměstnanců, ať už zaškolování se na pracovištích nebo další školení týkající se nových trendů a moderních zařízení či ohledně bezpečnosti práce. Tento systém má správně motivovat zaměstnance k lepší a kvalitnější práci¹²⁴.

3.5.1 Systém hodnocení pracovníků ve společnosti ABC spol. s r. o.

Zaměstnanci jsou hodnoceni formálně a neformálně podle pracovní pozice. Hlavní formální hodnocení probíhá jednou za rok na konci kalendářního roku, kdy si zaměstnavatel sedne jednotlivě s každým zaměstnancem zvlášť a projednává s ním uplynulý rok a nadcházející rok. Další formální hodnocení probíhá, každý den před

¹²² ÚČETNÍ. Interview. 2016.

¹²³ Vlastní tvorba.

¹²⁴ ÚČETNÍ. Interview. 2016.

započtením práce u zaměstnanců na pozici elektromontérů, na konci pracovního dne probíhá neformální hodnocení, zaměstnanci nahlásí zaměstnavateli, jak probíhal jejich pracovní den, co je potřeba ještě udělat a podobně. S ostatními zaměstnanci je jednatel společnosti v kontaktu v kancelářských prostorech, tudíž vidí jejich práci ihned po odevzdání a může ji neformálně ohodnotit hned na místě.

3.5.2 Systém odměňování pracovníků

Ve společnosti je uplatňována pevná měsíční mzda, ke které se následně přičítají odměny dle rozhodnutí jednatele společnosti a benefity¹²⁵.

Zaměstnanci jsou odměňováni za správně provedené pracovní zakázky a to určitým procentem. Vše se odvíjí od úspory na materiálu, spokojenosti investorů a zaměstnavatele, rychlosti a správnosti provedení zadaného úkolu. Dále jsou odměňováni za pořádek v pracovním autě a další činnosti, které zaměstnanci vykonají nad rámec svých povinností.

Mzda náleží každému zaměstnanci za vykonanou práci a je ohodnocena dle složitosti, odpovědnosti, namáhavosti, pracovní výkonnosti a dosažených pracovních výsledků. Mzda nesmí dle zákona klesnout pod úroveň minimální mzdy a podmínky musí být stejné jak pro muže, tak i pro ženy¹²⁶.

¹²⁵ ÚČETNÍ. *Interview*. 2016.

¹²⁶ ABC spol. s r. o. *Kolektivní smlouva*. Olomouc: ABC spol. s r. o., 2016.

Tab. 10: Základní mzda dle pracovních pozic ve společnosti ABC spol. s r. o. (Zpracováno dle).¹²⁷

Pracovní pozice	Mzda v Kč
Technik pro hromosvody	20 000 - 25 000
Elektromontér "nováček"	20 000 - 24 000
Elektromontér "zkušenější"	23 000 - 25 000
Rozpočtář	24 000 - 26 000
Hlavní technik	28 000 - 32 000
Účetní	23 000 - 25 000
Výkony ředitel	35 000 - 37 000

V tabulce je poukázáno na mzdy zaměstnanců v dané společnosti, avšak ještě to není finální částka, jelikož odměny se mohou každý měsíc lišit.

3.5.3 Odměny

Měsíční odměna

Protože společnost má široký vozový park čítající 12 dodávek, které jezdí po stavbách a zaměstnanci v nich vozí plno materiálu a nářadí. Každý měsíc pokud auto dané dvojice, která spolupracuje a jezdí autem je umyto, vysáto a uklizeno, a pokud auto není nabourané či poškrabané jejich zaviněním. Jeden zaměstnanec z dané dvojice, který má auto na starost, dostává odměnu při obdržení měsíční mzdy¹²⁸.

Odměna za správně odvedenou zakázku

Odměna za zakázku není přesně daná, odvíjí se od výše zisku na dané zakázce. Z tohoto zisku jednatel následně uváží dle vlastního rozumu, jaká bude odměna pro jednotlivé zaměstnance. Jednatel bere v potaz nejen zisk ale i přístup a snahu zaměstnanců, průběh zakázky a také výsledky.

¹²⁷ ÚČETNÍ. Interview. 2016.

¹²⁸ tamtéž.

13. plat

Společnost ABC spol. s r. o. jako jedna z mála společností v Olomouckém kraji dává stále třináctý plat¹²⁹. Třináctý plat dostává každý zaměstnanec. Výše třináctého platu u jednotlivých zaměstnanců se liší. Třináctý plat je odrazem dobrého a perspektivního chodu organizace. Když se společnosti daří, tak si může dovolit rozdávat odměny ve formě třináctého platu, tudíž na těchto výsledcích mají podíl všichni zaměstnanci i celý kolektiv pracující ve společnosti. Protože jednatel společnosti je férový člověk, tak se snaží za dobrou celoroční práci spravedlivě odměňovat své zaměstnance. Avšak tuto odměnu si musí zaměstnanci zasloužit poctivostí, pracovní pílí, úklidem na stavbách, snaživým pracovním přístupem, jednáním se zákazníky a mnoha dalšími činnostmi¹³⁰.

3.5.4 Benefity

Ve zkoumané společnosti každý druhý zaměstnanec má svůj vlastní služební telefon a služební paušál, takže v rámci práce může neomezeně telefonovat, avšak tyto výpisy jsou hlídané, tak aby nedocházelo k zneužívání těchto výhod¹³¹.

Dále dostávají zaměstnanci benefity v podobě stravenek. Tyto stravenky z padesáti pěti procent uhradí společnost a čtyřicet pět procent si hradí zaměstnanec sám. Dostávají stravenky v hodnotě šedesát pět korun, z čehož vyplývá, že zaměstnanec si platí dvacet devět a půl korun a zaměstnavatel mu přispívá částkou třicet pět a půl korun. Po rozhovoru s účetním bylo zřejmé, že tyto benefity přestala celá řada společností v Olomouckém kraji poskytovat¹³².

Benefity v podobě příspěvků na penzijní pojištění či kapitálové životní pojištění, byli zaměstnanci odmítnuté. Chtěli tyto peníze raději mít na svých účtech, z mnoha jiných důvodů, takže místo těchto benefitů dostávají více peněz na mzdách, což se jeví jako vstřícné gesto od vedení společnosti ABC spol. s r. o.¹³³.

O příspěvky na sport a jiné mimo pracovní aktivity není moc velký zájem, tudíž se pořádají pouze tzv. stmelovací akce, aby byli přátelské vztahy na pracovišti ale i mimo

¹²⁹ 13 plat [online].

¹³⁰ ÚČETNÍ. Interview. 2016.

¹³¹ tamtéž.

¹³² tamtéž.

¹³³ tamtéž.

něj¹³⁴. Jedná se o team-building, který se koná 1 – 2x do roka, kdy je pro zaměstnance přichystaná zábava, kdy soutěží mezi sebou například v bowlingu, šipkách či jiných činnostech a nebo musí spolupracovat, třeba při paintballu nebo fotbale.

3.5.5 Současný systém péče o zaměstnance ve společnosti

Vedení společnosti stále modernizuje a obměňuje vozový park aut a náradí určených k vykonávání práce, čímž neustále usnadňuje práci svých zaměstnanců. Snaží se nezanedbávat péči o své pracovníky. Zaměstnanci mají k dispozici služební mobilní telefon i služební dodávku, která je určena pro dva zaměstnance. Služební dodávka slouží k převážení potřebného materiálu na stavby a potřebných pracovních nástrojů, určených k vykonávání práce. Všichni zaměstnanci se musí pravidelně účastnit školení o BOZP a PO a to jednou ročně. Řidiči musí absolvovat školení řidičů podle aktuální legislativy a vyhlášek, kde jsou seznámeni se změnami v zákonu popřípadě novými zákony. Totéž platí i pro účetní, která se musí v rámci legislativních změn pravidelně vzdělávat, chodí na pravidelné účetní školení. Zaměstnanci musí ke své práci používat ochranné pracovní pomůcky, jako jsou ochranné brýle, ochranné rukavice, dlouhý pracovní oděv, pracovní obuv a to vše z důvodu jejich bezpečí a dodržování zákonů, dále musí používat ochranné helmy a reflexní vesty, také mají povinné zdravotní prohlídky¹³⁵.

Pracovníci v kanceláři mají přístup do plně vybavené kuchyňky s ledničkou, rychlo varnou konvicí, umyvadlem, kávovarem a mikrovlnou troubou. Díky tomu mají možnost si připravit teplé nápoje popřípadě ohřát své vlastní jídlo z domova během pracovní doby¹³⁶.

¹³⁴ ÚČETNÍ. *Interview*. 2016.

¹³⁵ tamtéž.

¹³⁶ tamtéž.

Tab. 11: Silné a slabé stránky.¹³⁷

Silné stránky	Slabé stránky
Komunikace se zaměstnanci	-
Odměny	-
Hodnocení pracovních výkonů	-
13. plat	-
Benefity	-
Pravidelná školení	-
Pracovní prostředí	-
Pracovní vybavení	-
Ochranné pomůcky	-

3.6 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se účastnilo všech 20 zaměstnanců z toho 2 ženy a 18 mužů. Dotazník byl anonymní, tak aby zaměstnanci odpovídali podle pravdy a beze strachu. Na vyplnění dotazníku měli dostatek času, aby si svoje odpovědi mohli pořádně rozmyslet.

Ve společnosti jsou nejčastěji zaměstnaní zaměstnanci ve věku 40-49 let a to 40 %. Jako kladný výsledek se jeví 5 % procent zaměstnanců starší 60 let a 15 % zaměstnanců ve věku 20-29 let, svědčí to o dobrém věkovém rozložení ve společnosti. Pracovní dobu ve společnosti tvoří převážně zaměstnanci zaměstnaní po dobu 5-10 let (45 %) a následně 10 a více let (30 %). Drtivá většina zaměstnanců vystudovala odborné učiliště, kteří tvoří 80 %. O zdravém rozložení pracovních sil ve společnosti ukazuje 75 % zaměstnanců na pozici elektromontér/technik pro hromosvody, zatímco ostatní pozice tvoří pouhých 5 % a 10 %.

Se současným systémem je spokojeno 40 %, jenž odpovědělo ano a 35 % odpovědělo spíše ano. Zbýlých 10 % odpovědělo, že ne. Bohužel u těchto dotazníků daní zaměstnanci na pozici elektromontérů odpovídali na vše ne a dotazník pojali spíše z nutnosti. Aktuální systém je zcela srozumitelný pro 60 % zaměstnanců a pro 30 % zaměstnanců je spíše srozumitelný, opět se opakuje 10 %, kteří odpověděli ne. Ohledně spravedlivosti odměňovacího systému bylo odpovězeno 80 % ano a 15 % spíše ne, což svědčí o dvou stejných jedincích a nováčcích, kteří jsou ve společnosti teprve krátce. Polovina zaměstnanců je spokojena s výší mezd a 20 % je spíše nespokojeno, 15 % odpovědělo

¹³⁷ Vlastní tvorba.

shodně ne a spíše ano, nejspíš protože by si představovali daleko více peněz, avšak opět jsou tam dvě odpovědi ne od stejných respondentů. Podle 50 % zaměstnanců by se současný systém neměl měnit.

Z výsledku ohledně největší motivace vyšlo najevo, že 100 % motivací je mzda a 60 % motivace tvoří zaměstnanecké výhody, kolektiv na pracovišti a mimořádné odměny zaměstnance spíše nemotivují stejně tak pochvala od nadřízeného. V otázce ohledně pracovního kolektivu, odpovědělo 60 %, že jim záleží na kolektivu a shodně 20 % odpovědělo, že spíše ano a spíše ne. Spokojeno se vztahy na pracovišti je 75 % zaměstnanců a 15 % není spokojeno, nejspíše z důvodu, že ve dvojici je vždy jeden zkušenější, který rozdává práci a kontroluje toho méně zkušeného. S komunikací s nadřízenými pracovníky je spokojeno 60 % dotázaných a 25 % odpovědělo spíše ano, což se jeví jako spokojenost zaměstnanců. Spokojeno s vedoucím pracovníkem je 90 % zaměstnanců a stejný počet má i dobrý vztah s ostatními pracovníky.

Zpětnou vazbu k výsledkům práce podle dotazníků dostává 85 % a 15 % spíše nedostává, čehož si jednatel společnosti není údajně vědom, avšak opět se opakuje 10 % respondentů, kteří tento dotazník bojkotovali a odpovídali na vše ne. Zaměstnanci jsou nejčastěji hodnoceni za pomoci hodnotícího pohovoru a to ze 70 % a 30 % je hodnoceno z více stran, to z důvodu, že jsou to vedoucí pracovníky a jednají i ostatními lidmi, než jen s jednatelem společnosti. Vyhodnocení výkonu pracovníků v 95 % probíhá jednou ročně a zbylých 5 % je výkonný ředitel, který je hodnocen v jiných intervalech. Možnost zapojit se do řešení problémů na pracovišti podle dotazníkového šetření nemá 50 % zaměstnanců, z důvodu, že o tom rozhoduje ten zkušenější z dané dvojice, tudíž tuto možnost má 45 % zaměstnanců a 5 % odpovědělo spíše ano. V otázce ohledně nabídky školení či jiných druhů zvyšování kvalifikace se respondenti shodli ve 100 % na odpovědi ano. K vyjádření ohledně tvorby zaměstnaneckých výhod mělo tuto možnost 60 % zaměstnanců, což jsou ti, kteří jsou ve společnosti po dobu delší jak 5 let a 35 % zaměstnanců tuto možnost nemělo.

Ve společnosti je 60 % elektromontérů nespokojeno s náplní práce a 25 % respondentů odpovědělo spíše ne, jelikož se nejspíše nikomu nechce pracovat. Zbylých 10 % a 5 % odpovědělo ano respektive spíše ano. Pro 60 % elektromontérů je práce fyzicky náročná a pro 20 % shodně práce není fyzicky náročná nebo spíše není, nejspíše se to odvíjí od pracovního postavení ve dvojici nebo kvůli práci v kanceláři. Psychická náročnost práce je pro 55 % zaměstnanců, což jsou ti, kteří musí rozhodovat o průběhu práce, takže

vždy ten zkušenější z dané dvojice nebo hlavní technik, 30 % odpovědělo, že práce není pro ně psychicky náročná. Stres při práci spíše nepocítuje 35 % zaměstnanců a 25 % odpovědělo ano a spíše ano, což jsou elektromontéři, kteří musí hlídat průběh zakázek a jsou za to i odpovědní, pouhých 15 % zaměstnanců nepocítuje žádný stres při výkonu práce. Spokojenost s pracovními podmínkami je 10 % zaměstnanců a stejný počet je nespokojeno, což se jedná opět o ty stejné, kteří stále odpovídají ne. Spíše ano je spokojeno 60 % respondentů.

V případě otevřených otázek, většina respondentů neodpověděla a ti, kteří odpověděli tak to pojali spíše s humorem, jako například u otázky jaké benefity by chtěli, tak jeden respondent odpověděl helikoptéru. U otázky ohledně fixních nebo flexivních benefitů neodpověděl nikdo. Poslední otázka byla, zda li by zaměstnanci chtěli ještě něco navrhnout nebo jestli mají nějakou výtku, byla jedna odpověď „více peněz a méně práce.

Z dotazníkové zkoumání vyplynulo že, nejlepší odměna je za správně provedenou zakázku. Obzvláště tato odměna se jeví jako velice dobrý tah od jednatele společnosti. Podle dotazníkového šetření vyšlo, že zaměstnance nejvíce motivuje odvést svoji práci kvalitně, správně, samostatně a bez chyb. Jedná se o provedení zakázky ve smluvený termín bez dalších více prací a více nákladů. Pokud tato zakázka proběhne tak jak má a vše následně správně funguje, při zakázce nedošlo k chybám a následným ztrátám za opravy a materiál či nebylo nutné více pracovní síly. Tak zaměstnanci dostávají opravdu vysoké odměny v řádech tisíce korun. Tato odměna zaměstnance motivuje ze všeho nejvíce. Motivuje to zaměstnance, aby se snažili a byly plně koncentrováni na danou práci ¹³⁸.

Tab. 12: Silné a slabé stránky.¹³⁹

Silné stránky	Slabé stránky
Stálí zaměstnanci	Nespokojenost s náplní práce
Spravedlnost odměňovacího systému	Fyzická náročnost
Spokojenost s výši mezd	Psychický náročnost
Spokojenost se vztahy	-
Dobrá komunikace	-
Nabídka školení	-
Spokojenost s pracovními podmínkami	-

¹³⁸ ÚČETNÍ. Interview. 2016.

¹³⁹ Vlastní tvorba.

3.7 Řízený rozhovor

Pro řízený rozhovor s jednatelem společnosti ABC spol. s r. o., bylo připraveno 8 otázek, které jsou zaměřeny na možné hrozby společnosti a způsoby jejich eliminace. Ostatní otázky vycházely z informací, jež vyplynuly z dotazníkového šetření.

1) Potýká se společnost ABC spol. s r. o. s nedostatkem pracovní síly? Jestli ano, jak velký je tento problém?

Nemohu říct, že bychom měli úplně nedostatek pracovních sil, ale někdy nastávají situace, že máme víc nabízených zakázek, než je v našich silách zrealizovat. Celkově v Olomouckém kraji je problém s kvalifikovanými odbornými pracovníky. Je obecně známo, že většina mladých lidí je neochotna pracovat manuálně, ale raději volí možnost práce v kanceláři.

2) Máte problém s obsazováním některých pracovních pozic? Jestli ano, tak se kterými tyto problémy souvisí?

Jak už jsem odpověděl, týká se to hlavně elektromontérů, kteří pracují na stavbě. Elektromontérů je celkově nedostatek. O tento obor není v dnešní době zájem ze strany mladých studentů.

3) Jak je řešen problém s nedostatkem pracovníků?

Tento problém se snažíme řešit různými motivačními nabídkami.

4) Při hledání nových zaměstnanců, používáte nějaké externí společnosti, střední/vysoké školy nebo Úřad práce ČR? Jestli ne, máte o tuto spolupráci zájem?

Externí společnosti používáme. Také se obracíme na Úřad práce, kde zadáme inzerát, ohledně konkrétní pracovní pozice, o kterou máme zájem. Zájemci se následně začnou ozývat a zasílat nám své životopisy, které poté protřídíme a vybereme si lidi, které pozveme na ústní pohovor. Dále spolupracujeme s Kosinovou střední školou technickou a obchodní.

5) Co pro vás znamenají konkurenční nabídky jiných společností pro získání nových pracovníků?

Občas se stane, že nějaký zaměstnanec obdrží nabídku od jiné společnosti. Kdy tato společnost mu nabízí různé zaměstnanecké výhody. V tu chvíli, je nejlepší si se zaměstnancem pohovořit o výhodách a nevýhodách nabídky dané společnosti a o silných a slabých stránkách naší společnosti. Po skončení tohoto rozhovoru zůstane rozhodnutí na samotném zaměstnanci.

6) Jste spokojení se svými zaměstnanci a jejich odvedenou prací?

Ano jsem. Své zaměstnance si poctivě vybírám a následně i kontroluji jejich odvedenou práci. Pokud se mi něco nelíbí, tak to společně projednáme. Se svým kolektivem jsem v tomhle okamžiku spokojen.

7) Plánujete v systému odměňování nějaké změny?

Ne neplánuji zatím žádné změny. Zavedený systém odměňování zaměstnanců je přizpůsoben kvalitě odvedené práce ze strany zaměstnanců.

8) Komunikujete se zaměstnanci ohledně jejich odměňování či výši mezd?

Ano komunikuji. Na konci každého roku máme společný pracovní oběd se všemi zaměstnanci. Následně mám s každým jednotlivým zaměstnancem pohovor, kde s ním řeším, různé pracovní problémy. Dále probíráme vyhlídky do dalšího roku, a co od něj očekávám. Následně podle odvedených pracovních výkonů za celý rok dostávají zaměstnanci individuální finanční odměnu.

Tab. 13: Příležitosti a hrozby.¹⁴⁰

Příležitosti	Hrozby
-	Neochota pracovat manuálně
-	Nedostatek odborných pracovníků v OK
-	Nedostatek absolventů v oboru elektro-techniky

¹⁴⁰ Vlastní tvorba.

Tab. 14: Silné a slabé stránky.¹⁴¹

Silné stránky	Slabé stránky
Motivační pobídka pro nové zaměstnance	Absence plánu rozvoje systému odměn
Spolupráce se SŠ	-
Vyhledávání nových zaměstnanců různými způsoby	-
Řešení důvodů odchodu stávajících zaměstnanců	-
Pečlivý výběr zaměstnanců	-
Kontrola odvedené práce	-
Spokojenost jednatele se zaměstnanci	-
Odměňování zaměstnanců za kvalitně odvedenou práci	-
Komunikace vedení se zaměstnanci o individuálním odměňování	-

3.8 Porterova analýza pěti sil

Porterův model pěti sil patří mezi jeden z nejvýznamnějších nástrojů určených pro analýzu konkurenčního prostředí společnosti. Zabývá se pěti klíčovými vlivy, které přímo nebo nepřímo ovlivňují konkurenceschopnost společnosti. Jedná se o sílu stávajících konkurentů, riziko pěti vstupu potenciálních konkurentů, sílu dodavatelů, sílu odběratelů a hrozbu substitučních produktů¹⁴².

- **Síla stávajících konkurentů**

V Olomouckém kraji, se nachází z hlediska konkurence 107 elektromontérských společností a mnoho lidí, kteří pracují na IČO. Mezi hlavní konkurenty patří pouze 3 konkurenti, tudíž lze vidět, že trh je velice konkurenční.

Společnost ABC spol. s r. o., jenž se nachází v Olomouckém kraji, ale její působnost sahá i do jiných krajů. V Olomouckém kraji je mnoho elektromontérských společností, avšak mezi hlavní konkurenty se mohou řadit pouze elektro-montáže XYZ, O+P elektro-montáže a KLM group s r. o. Bohužel na rejstříku ani jiných internetových zdrojích se nepodařilo najít vhodné materiály o výše jmenovaných konkurentech, takže není možné provést řádné srovnání.

¹⁴¹ Vlastní tvorba.

¹⁴² CIMBÁLŇÍKOVÁ, Lenka. *Strategické Řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*, s. 41.

Produktivita práce ve společnosti ABC spol. s r. o. je 1 861 108 Kč na zaměstnance. Bohužel, aktuální srovnání produktivity práce se společností XYZ spol. s r. o. nemohlo proběhnout, jelikož na internetu jsou staré údaje a to z roku 2010, tudíž srovnávána byla čísla za tento rok.

Tab. 15: Porovnání analyzované a konkurenční společnosti (zpracováno dle dostupných údajů společnosti ABC spol. s r. o. a XYZ spol. s r. o).¹⁴³

	ABC spol. s r. o.	XYZ spol. s r. o.
Počet zaměstnanců	22	23
Tržby (Kč)	32 913 000	22 343 000
Výsledek hospodaření (Kč)	8 514 000	2 307 000
Produktivita práce (Kč)	1 999 650	971 434

Z tabulky lze vidět, že společnosti mají velmi podobný počet zaměstnanců. Zkoumaná společnost ABC spol. s r. o. má tržby skoro dvojnásobně větší než jejich konkurenční společnost, což způsobuje i další rozdíly v tabulce. Relativní tržní podíl je 39 % vůči společnosti XYZ spol. s r. o. Produktivita práce je také téměř dvojnásobná oproti zkoumané společnosti, tudíž tam není skoro žádná hrozba ze strany stávajících konkurentů.

Další hrozbou je tzv. ekonomický cyklus. Už jednou se stalo, že přišel hospodářský pokles ve stavebnictví, což pocítila většina společností jak v České republice, tak i v Olomouckém kraji včetně společnosti ABC spol. s r. o. Tudíž mezi hrozby patří další hospodářský pokles, protože ekonomické subjekty přestanou investovat do výstavby nových budov, areálu a rekonstrukcí, což má velice špatný dopad, jak na zkoumanou společnost, tak i na všechny společnosti v daném oboru.

Jelikož stavební průmysl v České Republice se stále úplně nevzpamatovala z krize, tak tento problém přetrvává i nadále. Podle Českého statistického úřadu chybí státní zakázky a stavební výroba zaznamenala meziroční pokles o 2,3 %¹⁴⁴.

¹⁴³ MINISTERSTVO SPRÁVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Úplný výpis z obchodního rejstříku, [online].

¹⁴⁴ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Stavební výroba, [online].

- **Riziko při vstupu potencionálních konkurentů**

Jak již bylo řečeno, společnost působí na trhu přes 20 let, tudíž už si vybudovala dobré jméno a mnoho dobrých kontaktů. Tudíž nemá nouzi o pracovní zakázky. To je velká výhoda oproti ostatním, kteří teprve začínají na trhu. Velice obtížné pro nové konkurenty bude obsazení pracovních pozic a také počáteční kapitál na rozběhnutí společnosti. Riziko vstupu potencionálních konkurentů tedy není moc velká.

- **Síla dodavatelů**

Společnost má mnoho dodavatelů svítidel, nářadí, kabeláží a mnoho dalších nezbytných součástí potřebných k výkonu práce či dokončení zakázek. Společnost si dodavatele pečlivě vybírá podle mnoha faktorů, jako jsou: cena, splatnost faktur, rychlost a kvalita dodání objednávky, jednání, technická podpora a mnoho dalších. Jelikož dodavatelé ovlivňují ceny materiálu a dalších produktů, tak mají velkou sílu, avšak i konkurence mezi těmito dodavateli je velká, takže se snaží mít co nejlepší ceny a udržovat dobré vztahy se svými odběrateli, tudíž vyjednávací síla ze strany dodavatelů je slabá.

- **Síla odběratelů**

Odběratelů je hodně, avšak ne vždy kvalitních. Jako silní odběratele můžou být definováni ti, kteří dodržují splatnost faktur. Odběratele požadují rychlou a kvalitně provedenou práci, dále servis a opravy v případě potřeby. Dále je to technická podpora. Hlavním faktorem je důvěra, bez které se žádná zakázka neobejde. Nejdůležitější je však vyjednání správných podmínek, tak aby byly výhodné pro obě strany a následně je právně zabezpečit, tudíž vyjednávací síla odběratelů je značně slabší.

- **Hrozba substitučních produktů**

U produkováných služeb je požadována nejen kvalita, ale také životnost, kterou zajistí zejména kvalitní a správně zvolené elektronické součástky nebo materiály, jejichž nahraditelnost je u většiny nulová. V současné době se společnost setkává spíše s problémy vzniklých u vývojových organizací, jejichž pracovníci často předepisují komponenty, které se již nevyrábějí, nebo se jejich sériová výroba nikdy neuskutečnila. U většiny moderních elektronických součástek nebo svítidel dochází k neustále inovaci a většina ještě je teprve ve fázi zdokonalování jako například LED svítidla, které mohou vydržet velice dlouho, ale také může dojít k rychlému opotřebení. Po těchto problémech

s opotřebením musí společnost řešit nastalé problémy se zárukami a reklamacemi. Takže určitá hrozba neustále vzniká.

Tab. 16: Příležitosti a hrozby.¹⁴⁵

Příležitosti	Hrozby
Silné postavení v rámci konkurence v OK	Substituční produkty
Malé riziko vstupu potencionální konkurence na trh	Silná konkurence v oboru elektromontérství
Slabá vyjednávací síla dodavatelů	Silná vyjednávací síla odběratelů

Tab. 17: Silné a slabé stránky.¹⁴⁶

Silné stránky	Slabé stránky
Spolupráce s ČEZ Distribuce, a.s	-

3.9 Analýza trhu práce

V analýze trhu práce bude v úvodu popsáno obyvatelstvo v Olomouckém kraji. Bude také rozebrána nezaměstnanost v tomtéž kraji, budou vybrány klíčové pozice ze společnosti ABC spol. s r. o. a zjištěno, jaká je nabídka pracovní síly a poptávka po ní. Dále bude uvedený přehled nejužívanějších benefitů a jejich vývoj v čase a rovněž budou vyčísleny průměrné mzdy. Dále budou nastíněny možnosti dotací týkající se odměňování zaměstnanců a legislativní změny pro rok 2017.

3.9.1 Analýza obyvatelstva

Kapitola s názvem Obyvatelstvo bude přibližovat strukturu obyvatel v Olomouckém kraji. Nejprve bude řešeno, jak se vyvíjel počet obyvatel mezi léty 2014 až 2016, a kolik procent z nich tvořili ekonomicky aktivní obyvatelé. Následně bude v tabulce zobrazena věková a vzdělanostní struktura obyvatelstva.

Z tabulky, kde je zobrazen vývoj počtu obyvatel a míra ekonomické aktivity, je možné pozorovat, že vývoj počtu obyvatel v celé České republice má rovnoměrný vývoj bez výraznějších změn a počet se drží stále zhruba kolem 10 500 000 obyvatel. Vývoj počtu obyvatel v Olomouckém kraji má klesající tendenci s meziročním poklesem cca.

¹⁴⁵ Vlastní tvorba.

¹⁴⁶ Vlastní tvorba.

0,2 %. Míra ekonomické aktivity v ČR má rostoucí tendenci, zatímco v Olomouckém kraji se tempo růstu zpomalilo.

Tab. 18: Vývoj počtu obyvatel a míra ekonomické aktivity v ČR a Olomouckém kraji mezi léty 2014-2016.¹⁴⁷

	2014	2015	2016	Procentuální nárůst za 2014/2015	Procentuální nárůst za 2015/2016
Počet obyvatel v ČR	10 512 419	10 538 275	10 546 120	0,24 %	0,07 %
Počet obyvatel v Olomouckém kraji	634 287	634 049	634 720	- 0,04 %	0,10 %
Míra ekonomické aktivity osob ve věku 15 a více let v ČR [%]	59,3	59,3	59,4	0 %	0,10 %
Míra ekonomické aktivity osob ve věku 15 a více let v Olomouckém kraji [%]	56,4	57,1	57,6	0,70 %	0,50 %

V tabulce počtu obyvatel a míry ekonomické aktivity v ČR a Olomouckém kraji lze vidět lehký nárůst obyvatel v ČR o 0,7 %, avšak v Olomouckém kraji nejdříve byl nepatrný pokles ale následující rok vzestup o 0,10 %. Což znamená, že v Olomouckém kraji žije více lidí, což může pro zkoumanou společnost znamenat více potenciálních pracovníků, jelikož i míra ekonomicky aktivních osob vzrostla o 0,10 % a 0,50 %, lze vidět sice nepatrné ale přece jen větší možnosti.

Další tabulka zobrazuje vývoj věkové struktury a průměrný věk v Olomouckém kraji mezi roky 2013 a 2016. Lze vidět, že obyvatel přibývá. Od roku 2013 do roku 2016 došlo k nárůstu o 3 900 lidí ve věku 0 – 14 let, což je pozitivní zpráva. Taktéž lidí ve věku 15-64 let přibýlo o 7 500. Počet obyvatel ve věku 65 a více let rovnoměrně přibýval, avšak v roce 2016 došlo k poklesu o 2 700 lidí, ale i přesto oproti roku 2013 tento počet

¹⁴⁷ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Nezaměstnanost v Olomouckém kraji, [online].

stoupl. Což znamená úbytek pracovních sil na trhu, jelikož do pracovního procesu z let 2014 a 2016 nastoupí potencionálně 3 900 lidí, ale za stejné období odešlo z pracovního trhu 5 100 lidí.

Tab. 19: Věkové složení obyvatel v Olomouckém kraji mezi léty 2013-2016.¹⁴⁸

Věková kategorie	2014	2015	2016	Změna mezi 2014/2015	Změna mezi 2015/2016
0-14 let	94 900	96 200	98 600	1,37 %	2,49 %
15-64 let	424 900	432 800	436 600	1,85 %	0,87 %
65 a více let	115 900	117 000	114 300	0,94 %	-2,31 %

Další tabulka ukazuje, že lidé ve věku 0 -14 let v Olomouckém kraji vzrostli o 2,49 %, což v budoucnosti může znamenat více pracovní síly. Lidé ve věku 15-64 let také vzrostli o 0,87 %, tudíž i tento ukazatel se nachází v kladných číslech. Občané ve věku 65 let a více klesli o 2,31 %.

Další tabulka v kapitole o obyvatelstvu Olomouckého kraje je tabulka, která zobrazuje vzdělanostní strukturu v roce 2015. Je možné pozorovat, že nejvíce obyvatel v kraji má dokončené střední vzdělání bez maturity. Hned druhou nejpočetnější skupinou jsou lidé se středním vzděláním s maturitou. Třetí skupinou jsou obyvatelé s dokončeným základním vzděláním tvořící z celkového počtu 79,1 tis. obyvatel. Čtvrtou skupinou jsou lidé s vysokoškolským vzděláním s počtem 85 tis. obyvatel a poslední je skupina lidí bez vzdělání či lidí, u nichž nebylo vzdělání zjištěno. Tato skupina tvoří cca 7,9 % z celkového počtu lidí bez vzdělání nebo nezjištěného stavu.

¹⁴⁸ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Statistiky, [online].

Tab. 20: Vzdělanostní struktura v ČR a v Olomouckém kraji v roce 2015.¹⁴⁹

	Vzdělání				Bez vzdělání a nezjištěno
	základní	střední bez maturity	střední s maturitou	vysokoškolské	
Vzdělanostní struktura populace v ČR v roce 2015 [v tis.]	1243,3	3038,5	3063,7	1572,4	15,1
Vzdělanostní struktura populace v ČR v roce 2015 [v %]	13,92	34,01	34,30	17,60	0,17
Vzdělanostní struktura populace v Olomouckém kraji v roce 2015 [v tis.]	79,1	205,2	189,7	85	1,5
Vzdělanostní struktura populace v Olomouckém kraji v roce 2015 [v %]	14,11	36,61	33,84	15,17	0,27

Podle tabulky vzdělanostní struktury v ČR a Olomouckém kraji, lze vidět poměrně podobné hodnoty, co se týče druhu vzdělání. Největší zastoupení má střední vzdělání s maturitou. Nepatrně nižší procento je střední vzdělání bez maturity, což jsou výuční listy, mezi tyto lidi patří také elektromontéři, což lze počítat jako výhodu pro zkoumanou společnost. Vysokoškolské vzdělání má v Olomouckém kraji 14,17 %, zatímco základní vzdělání má 14,11 %.

Tab. 21: Příležitosti a hrozby.¹⁵⁰

Příležitosti	Hrozby
Mírný nárůst obyvatel- více pracovníků v budoucnu	Úbytek pracovních sil
Nejvyšší procenta vzdělání bez maturity v OK	

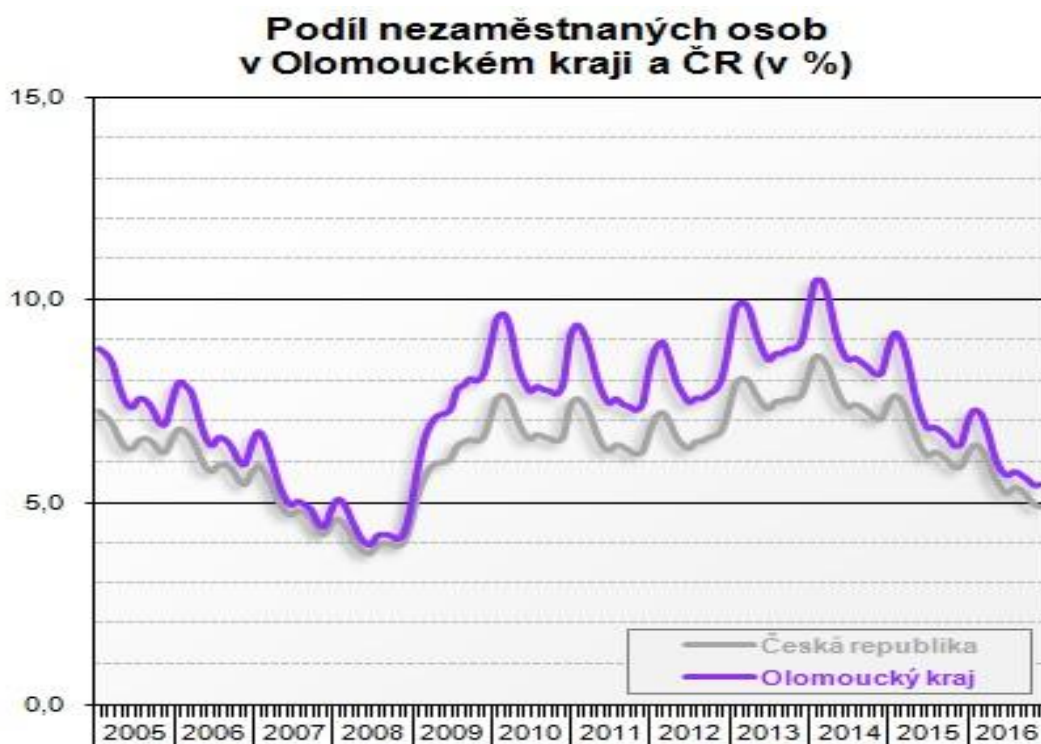
¹⁴⁹ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Statistiky, [online].

¹⁵⁰ Vlastní tvorba.

3.9.2 Nezaměstnanost

V následující části bude popsána nezaměstnanost v Olomouckém kraji k 30. 11. 2016. Bude sledován podíl nezaměstnaných osob, vývoj obecné míry nezaměstnanosti a počtu uchazečů o zaměstnání, kteří jsou v evidenci úřadu práce.

Podíl nezaměstnaných osob v Olomouckém kraji dosáhl v listopadu úrovně 5,5 %, přičemž přirozená míra nezaměstnanosti jsou 3 %¹⁵¹. Jednalo se, o nejnižší listopadovou hodnotu za posledních 8 let a díky dlouhodobému sestupnému trendu také o druhou nejnižší nezaměstnanost od ledna 2009. V průběhu listopadu se na úřadech práce nově hlásilo o 191 osob více, než kolik jich bylo z evidence vyřazeno. V důsledku tohoto vývoje vzrostl počet registrovaných uchazečů na 24 500 osob. I přes mírně klesající počet pracovních příležitostí zůstal počet dosažitelných uchazečů na 1 pracovní místo u svého historického minima. Na 1 pracovní místo připadalo 3,8 registrovaných uchazečů, což odpovídalo nejnižšímu počtu mezi všemi listopadovými hodnotami od roku 2000¹⁵².

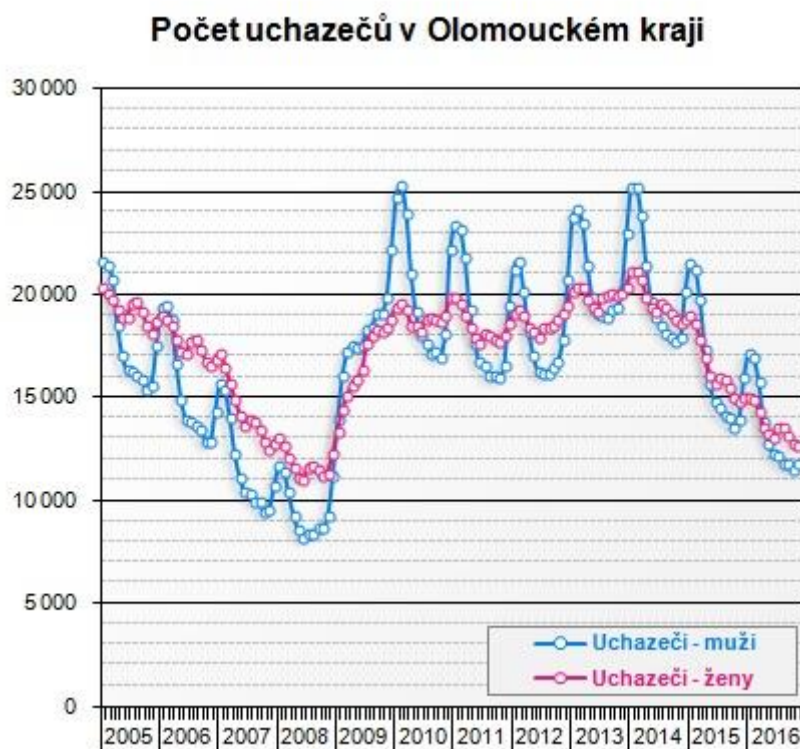


Obr. 6: Podíl nezaměstnaných osob v Olomouckém kraji a ČR (Převzato ze ¹⁵³).

¹⁵¹ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Nezaměstnanost v Olomouckém kraji, [online].

¹⁵² tamtéž.

¹⁵³ tamtéž.



Obr. 7: Počet uchazečů v Olomouckém kraji (Převzato ze ¹⁵⁴).

Na obrázku, který srovnává podíl nezaměstnaných osob v Olomouckém proti ČR, lze vidět, že Olomoucký kraj má neustále vyšší nezaměstnanost, než je průměr ČR. Pro zkoumanou společnost to znamená, že spousta lidí je doma bez zaměstnání, protože nejsou buď dostatečně kvalifikováni na volné pozice a nebo mají jiné důvody. Druhý obrázek srovnává ženy a muže v Olomouckém kraji, kteří se uchází o zaměstnání. Muži jsou častějšími uchazeči o zaměstnání, což pro společnost je plus, protože elektromontéři bývají většinou mužského pohlaví.

Tab. 22: Příležitosti a hrozby.¹⁵⁵

Příležitosti	Hrozby
Převážná nezaměstnanost mužů	Nízká nezaměstnanost v OK

3.9.3 Nabídka a poptávka po práci

Dle dat získaných z Ministerstva práce a sociálních věcí je v Olomouci zaevidováno celkem 9 319 uchazečů o pracovní místo a 2 558 nabídek volných pracovních míst.

¹⁵⁴ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Nezaměstnanost v Olomouckém kraji, [online].

¹⁵⁵ Vlastní tvorba.

Největší zastoupení v nabídce pracovní síly tvoří pomocní pracovníci v oblasti těžby, výroby a dopravy 1 091 osob. Toto zastoupení je příliš vysoké vzhledem k poptávce po pracovní síle, která poptává pouze 219 zaměstnanců. Naopak největší poptávku po pracovní síle tvoří řidiči a obsluha pojízdných zařízení. Níže uvedená tabulka pojednává o klíčových pozicích ve vztahu k analyzované společnosti.

Tab. 23: Nabídka pracovní síly a poptávka po pracovní síle v Olomouci za 4. čtvrtletí 2016.¹⁵⁶

	Olomouc	
	Nabídka pracovní síly	Poptávka po pracovní síle
Elektromontér	12	19
Účetní	26	38
Rozpočtář	48	71

Tabulka nabídky pracovní síly a poptávky po pracovní síle v Olomouckém kraji ukazuje, že nabízených pracovních pozic je méně, než je poptávaných míst, což může jevit jako hrozba pro zkoumanou společnost.

Tab. 24: Příležitosti a hrozby.¹⁵⁷

Příležitosti	Hrozby
-	Nedostatek pracovní síly

3.9.4 Dotace

Dotace může společnost ABC spol. s r. o. čerpat z Evropských sociálních fondů a od úřadu práce. V případě Evropských sociálních fondů se jedná o operační program Zaměstnanost, který řídí Ministerstvo práce a sociálních věcí, a operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání řízený Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Úřad práce nabízí čerpání dotací v rámci programu Evropa 2020.

Operační program Zaměstnanost

Operační program Zaměstnanost platný pro období 2014 – 2020 podporuje intervence ze tří tematických cílů. Prvním cílem je podpora udržitelné zaměstnanosti, kvalitních pracovních míst a mobility pracovních sil. Druhý cíl se zaměřuje na podporu v oblasti

¹⁵⁶ MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Zaměstnanost, [online].

¹⁵⁷ Vlastní tvorba.

sociálního začleňování a boje proti chudobě a diskriminaci a posledním cílem je posilování institucionální kapacity veřejných orgánů a zúčastněných stran a účinné veřejné správy¹⁵⁸.

Operační program, Výzkum, vývoj a vzdělávání

Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání je platný rovněž pro období 2014 – 2020 a zaměřuje se na rozvoj lidských zdrojů pro znalostní ekonomiku a udržitelný rozvoj v sociálně soudržné společnosti. Navazuje na něj podpora výzkumu, který potřebuje pro svůj rozvoj kvalifikovanou pracovní sílu¹⁵⁹.

Strategie Evropa 2020

Strategie Evropa 2020 je zaměřena opět na tři základní priority, které se navzájem podporují. Prvním z nich je inteligentní růst, jenž chce rozvíjet ekonomiku založenou na znalostech a inovacích. Dalším bodem je udržitelný růst, aneb podporování konkurenceschopnějších a ekologičtějších ekonomik, které jsou méně náročné na zdroje. Posledním cílem je růst podporující začlenění. Jedná se o podporu ekonomiky s vysokou zaměstnaností, jež se bude vyznačovat sociální a územní soudržností¹⁶⁰.

Evropská komise má vytyčenou úroveň, které chce do roku 2020 dosáhnout, a v souvislosti s ní navrhuje určité cíle EU. Mezi tyto cíle patří například, že 75 % obyvatelstva mezi 20 a 64 lety by mělo být zaměstnáno, 3 % hrubého domácího produktu Evropské unie by měla být investována do výzkumu a vývoje, mělo by být dosaženo vytyčených cílů v oblasti klimatu a energie, měla by se zvýšit hranice dětí, které dosáhli terciární úrovně vzdělání, a počet osob ohrožených chudobou by měl klesnout o 20 milionů¹⁶¹.

Úřad práce rovněž poskytuje dotace v rámci aktivní politiky zaměstnanosti. Jedná se o soubor nástrojů a opatření podporující tvorbu nových pracovních míst prostřednictvím poskytování příspěvků zaměstnavatelům při zaměstnávání uchazečů o zaměstnání i uchazečům samotným. Mezi základní nástroje patří:

¹⁵⁸ MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. Operační program Zaměstnanost 2014 – 2020, [online].

¹⁵⁹ MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ V ČR. Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání, [online].

¹⁶⁰ EVROPSKÁ KOMISE. Sdělení komise Evropa 2020: Strategie pro inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění, [online].

¹⁶¹ tamtéž.

- **Rekvalifikace** – ÚP zabezpečí uchazečům či zájemcům o zaměstnání získání nové kvalifikace nebo rozšíření té stávající, rekvalifikace se uskutečňuje formou vzdělávání ve vybraných vzdělávacích programech,
- **Investiční pobídky** – představuje hmotnou podporu tvorby nových pracovních míst a rekvalifikace zaměstnanců,
- **Veřejně prospěšné práce** – jedná se o časově omezené pracovní příležitosti, vytváří se zejména pro obtížné umístitelné a dlouhodobě nezaměstnané uchazeče o zaměstnání, místa vytváří zaměstnavatel na základě písemné dohody s ÚP,
- **Společensky účelná pracovní místa** – poskytování příspěvku zaměstnavateli na zřízení společensky účelného pracovního místa, což je místo pro uchazeče o zaměstnání, kterým nelze zajistit pracovní umístění jiným způsobem, takové místo zřizuje zaměstnavatel na základě písemné dohody s ÚP, příspěvek lze poskytovat nejdéle po dobu 12 měsíců a zaměstnavatel o něj žádá příslušnou krajskou pobočku,
- **Příspěvek na zapracování** – ÚP poskytuje zaměstnavateli příspěvek, který může činit maximálně polovinu minimální mzdy měsíčně na jednu zapracovávanou osobu, pokud zaměstnavatel přijal do pracovního poměru uchazeče o zaměstnání, jemuž je při zprostředkování zaměstnání věnována zvýšená péče,
- **Příspěvek při přechodu na nový podnikatelský program** – pokud zaměstnavatel přechází na nový výrobní program a není schopen pro své zaměstnance zabezpečit práci v rozsahu stanovené týdenní pracovní doby, lze příspěvek poskytovat na částečnou úhradu náhrady mzdy nejdéle po dobu 6 měsíců, příspěvek může činit maximálně polovinu minimální mzdy na jednoho zaměstnance měsíčně¹⁶².

Tab. 24: Příležitosti a hrozby.¹⁶³

Příležitosti	Hrozby
Rozvoj znalostí a inovací	-
Podpora konkurence schopnější a ekologičtějších ekonomik	-

¹⁶² MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Aktivní politika zaměstnanosti a zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, [online].

¹⁶³ Vlastní tvorba

3.9.5 Legislativa

Základní práva a povinnosti zaměstnance jsou zakotveny v zákoníku práce. Konkrétně v zákonu č. 262/2006 Sb., zákoníku práce upravuje právní vztahy, které vznikají při výkonu závislé práce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli a také právní vztahy kolektivní povahy¹⁶⁴.

Zaměstnanci mají právo na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Tuto oblast upravuje nejen Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, a zákoník práce § 106, práva a povinnosti zaměstnance, ale také další stovky zákonů a návazných právních předpisů, směrnic atd. Jedná se například o Zákon č. 20/1966 Sb., o zdraví lidu, Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, nebo Zákon č. 266/2006 Sb., o úrazovém pojištění zaměstnanců a mnoho dalších¹⁶⁵.

Na rok 2017 je připravena novela o změnách v pracovních poměrech, které nahrazují pojmy „převedení na jinou práci“ pojmem „výkon jiné práce“ a z „přeložení“ se má stát „změna místa výkonu práce z důvodu nezbytné provozní potřeby“. Současná pracovněprávní úprava říká, že převést zaměstnance na jinou práci je zaměstnavatel povinen v případech, kdy zaměstnanec není kvůli svému zdravotnímu stavu schopen vykonávat svou práci, a to i bez jeho souhlasu. Dle nové právní úpravy bude zaměstnavatel povinen převést takového zaměstnance na jinou vhodnou práci v rámci sjednaného druhu práce, přičemž fakt, že se musí jednat o stejný druh práce je novým požadavkem. Pokud takové přidělení není možné, je zaměstnavatel povinen navrhnout zaměstnanci jinou vhodnou práci. Skutečnost, že je mu povinen takovou práci navrhnout, znamená, že na takovou práci může být zaměstnanec přeřazen pouze se svým souhlasem. Pokud takový souhlas k převedení zaměstnanec neudělí, bude se jednat o překážku na straně zaměstnance a nebude tak zaměstnanci příslušet mzda nebo plat. Na zaměstnavatele je nicméně kladen požadavek, že navrhovaná pracovní pozice musí být pro zaměstnance vhodná, přičemž za vhodnou se považuje taková práce, která je pro zaměstnance vhodná vzhledem k jeho zdravotnímu stavu, schopnostem a pokud možno i k jeho kvalifikaci. Pokud zaměstnavatel takovou práci zaměstnanci nenabídne, jedná se naopak o překážku na straně zaměstnavatele a zaměstnanci po dobu jejího trvání přísluší náhrada mzdy či platu ve výši průměrného výdělku¹⁶⁶.

¹⁶⁴ TAHOTNÁ, Lucie. *Změny v zákoníku práce*, [online].

¹⁶⁵ tamtéž.

¹⁶⁶ tamtéž.

Další změna se týká dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, které jsou často využívány zejména u studentů, či tzv. brigádních zaměstnanců, konkrétněji se pak jedná o dohodu o provedení práce a dohodu o pracovní činnosti. Osoby vykonávající práci na základě dohody o pracovní činnosti budou moci i nadále vykonávat objem prací větší než 300 hodin za rok, přičemž průměrně bude muset i nadále jít o práci v maximálním průměrném rozsahu polovičního úvazku. Tento průměr se ale bude nově vypočítávat pouze z 26 po sobě jdoucích týdnů práce, nikoli z 52 týdnů, jak je tomu nyní. U obou druhů dohod pak bude mít zaměstnanec nárok na minimální hodinovou mzdu určenou státem. Dále budou mít tací zaměstnanci nárok na zákonné přestávky a zákonnou dobu odpočinku mezi jednotlivými směny¹⁶⁷.

Daňová novela v roce 2017 přinese zvýšení daňového zvýhodnění na druhé, třetí a další děti. To je jen minimum ve výčtu změn oproti předchozím rokům, rok 2017 by měl přinést 22 bodů přechodných ustanovení a 204 bodů změn. Daňové sazby zůstaly pro rok 2017 nezměněny, stejně tak se nadále uplatňuje u zdanění mezd princip super hrubé mzdy. Součástí novely od 1.4. resp. 1.5.2017 je však např. rozšíření uplatnění srážkové daně na příjmy ze závislé činnosti (např. na příjmy z dohod o pracovní činnosti) nepřesahující měsíčně 2,5 tis. Kč (na příjmy z dohod o provedení práce do 10 tis. Kč měsíčně se bude srážková daň uplatňovat dle nezměněných pravidel) - tato změna se však uplatní až od roku 2018. Další změny se týkají např. oblasti odpisování hmotného a nehmotného majetku¹⁶⁸.

Pro rok 2017 vláda neschválila žádné změny v sazbách DPH (přeřazení stravovacích služeb do 15% sazby daně zákonem č. 113/2016 Sb. je účinné již od 1. 12. 2016) ani ke změně v limitu pro plátcovství (nadále se bude uplatňovat limit 1 mil. Kč za dvanáct po sobě jdoucích kalendářních měsíců). Novela zákona o DPH č. 33/2017 Sb. (vyhlášena byla dne 14. 2. 2017) přeřadila dodání novin z 15 do 10 % sazby daně¹⁶⁹.

U sociálního pojištění pro rok 2017 se odvíjí maximální i minimální vyměřovací základ pro samostatnou výdělečnou činnost od průměrné mzdy stanovené pro rok 2017. Maximální vyměřovací základ sociálního pojištění se v roce 2017 zvyšuje na 1 355 136 Kč. Minimální záloha na sociální pojištění se v roce 2017 zvýší skoro o sto korun ze

¹⁶⁷ TAHOTNÁ, Lucie. *Změny v zákoníku práce*, [online].

¹⁶⁸ BĚLOUNEK, Pavel. *Daně a účetnictví 2017*, [online].

¹⁶⁹ tamtéž.

současné částky 1972 Kč na 2061 Kč. Minimální záloha pro samostatnou činnost vedlejší vzroste ze současných 789 Kč na 825 Kč¹⁷⁰.

U zdravotního pojištění pro rok 2017 je novým vyměřovacím základem se mění i výše záloh na zdravotní pojištění. Minimální záloha na zdravotní pojištění se zvyšuje z 1823 Kč na 1906 Kč. Tato záloha musí být zaplacená již za měsíc leden 2017. Otázkou je, jestli a případně jak se od příštího roku změní minimální mzda. Od ní se totiž odvíjí i platba pojistného na zdravotní pojištění osob bez zdanitelných příjmů. V roce 2016 musí tyto osoby platit 1337 korun¹⁷¹.

3.9.6 Mzdové šetření

Analýza konkurence z hlediska odměňování

Kvůli nedostatku informací na internetu ale také neochotě konkurenčních společností sdělit informace o průměrných mzdách uvnitř podniku, bylo umožněno porovnat pouze zkoumanou společnost se společností XYZ spol. s r. o. Průměrná mzda ve společnosti je 25 120 Kč. Zatímco ve společnosti XYZ spol. s r. o. je 21 400 Kč, což je o 3 720 Kč více. Srovnání benefitů není možné, protože nebyly zjištěny benefity u konkurenční společnosti. Na internetu se nepodařilo nic najít, snaha o oslovení společnosti XYZ spol. s r. o. telefonicky i emailem proběhla, avšak odpovědi nebyly poskytnuty.

Tab. 25: Porovnání analyzované a konkurenční společnosti (zpracováno dle dostupných údajů společnosti ABC spol. s r. o. a XYZ spol. s r. o).¹⁷²

	ABC spol. s r. o.	XYZ spol. s r. o.
Počet zaměstnanců	20	23
Průměrná měsíční mzda (Kč)	25 120	21 400

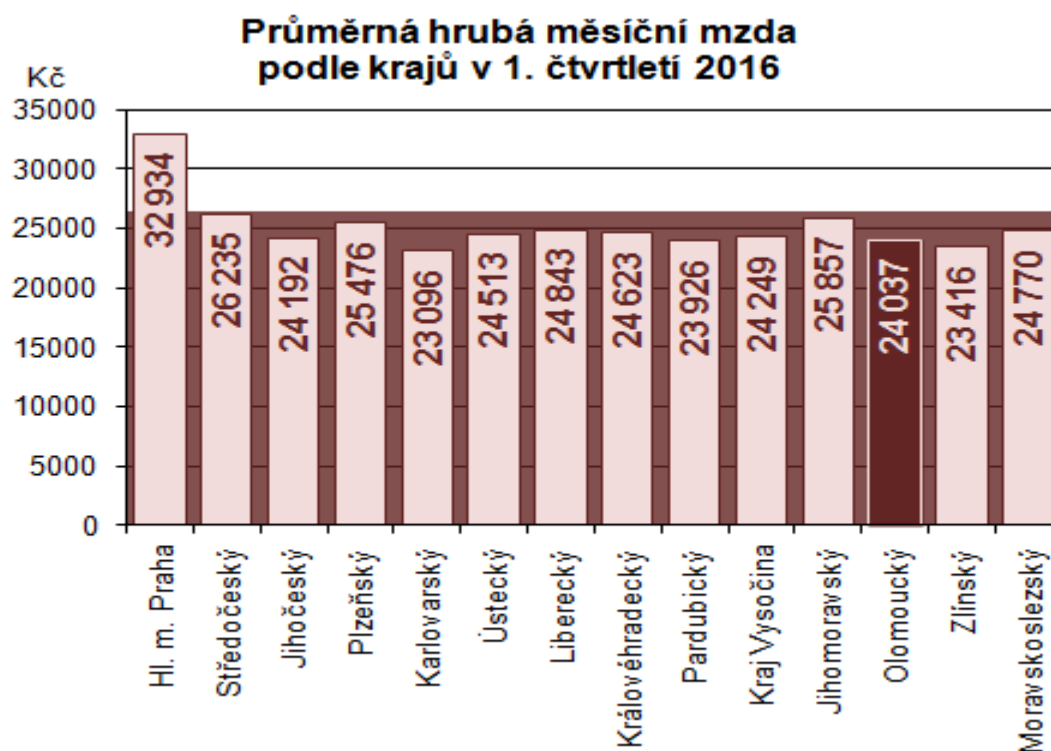
¹⁷⁰ PODNIKATEL. *Zálohy na sociální a zdravotní pojištění v roce 2017*, [online].

¹⁷¹ tamtéž.

¹⁷² MINISTERSTVO SPRÁVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Úplný výpis z obchodního rejstříku, [online].

Průměrná mzda

Jelikož průměrná hrubá mzda zaměstnanců v Olomouckém kraji vzrostla v prvním čtvrtletí 2016 na 24 037 Kč, tak lze konstatovat, že oproti předchozímu roku se průměrná hrubá mzda zvýšila o 7,3 %. Jak je vidět, tak po Karlovarském a Královéhradeckém kraji je tempo růstu v Olomouckém kraji třetím nejvyšším mezi všemi kraji České republiky. Nízká míra inflace podpořila pokračující růst kupní síly obyvatelstva. Tudíž reálná mzda v Olomouckém kraji vzrostla o 6,8 %¹⁷³.



Obr. 8: Průměrné mzdy v Olomouckém kraji v 1. čtvrtletí 2016 (Převzato ze ¹⁷⁴).

V grafu průměrných hrubých měsíčních mezd podle krajů za 1. čtvrtletí roku 2016 lze vidět rapidní rozdíl mezi Hlavním městem Praha a ostatními kraji. Olomoucký kraj je třetí od konce po kraji Zlínském, Plzeňském a Pardubickém. Díky tomu je vidět, že průměrné mzdy se velice liší. Jak lze vidět na další tabulce, tak průměrná mzda a medián se docela liší od průměru celé České republiky. To je důvod proč si hodně lidí hledá práci v Hlavním městě Praha. Rozdíl mezi měsíční mzdou ve společnosti ABC spol. s r. o. v Olomouckém kraji a celorepublikovým průměrem se může zdát

¹⁷³ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Průměrné mzdy v Olomouckém kraji v 1. čtvrtletí 2016, [online].

¹⁷⁴ tamtéž.

na některých pozicích velký, tak při průměrné měsíční mzdě v Olomouckém kraji se jejich zaměstnanci řadí mezi lépe hodnocené.

Tab. 26: Průměrná mzda v ČR podle CZ NACE v porovnání se zkoumanou společností (Upraveno dle dat získaných z ČSÚ).¹⁷⁵

Pracovní pozice	Průměrná mzda v ČR v Kč (medián) za rok 2015	Průměrná mzda v ČR v Kč (průměr) za rok 2015	Mzda ve společnosti ABC spol. s r. o. v Kč
Technik pro hromosvody	23 509	24 423	20 000 - 25 000
Elektromontér "nováček"	23 509	24 423	20 000 - 24 000
Elektromontér "zkušenější"	23 509	24 423	23 000 - 25 000
Rozpočtář	29 654	33 275	24 000 - 26 000
Hlavní technik	39 517	48 189	28 000 - 32 000
Účetní	25 414	26 934	23 000 - 25 000
Výkonný ředitel	35 583	44 571	35 000 - 37 000

Průměrná mzda v ČR podle CZ NACE ukazuje na to, že zkoumaná společnost ve srovnání s Českou Republikou se pohybuje v podobných číslech a to zejména u technika pro hromosvody, elektromontérů. U rozpočtářů, hlavních techniků a výkonného ředitele je průměr v České Republice vyšší. V Olomouckém kraji kde průměr je 24 037 Kč za měsíc se zkoumaná společnost drží lehce nad průměrnými mzdami, což může poskytovat větší zájem o práci v této společnosti.

Tab. 27: Silné a slabé stránky.¹⁷⁶

Silné stránky	Slabé stránky
Mzdy na úrovni průměru a mediánu oboru podle kódu NACE	-

Tab. 28: Příležitosti a hrozby.¹⁷⁷

Příležitosti	Hrozby
Kraj s nižší průměrnou mzdou	Růst reálných mezd

¹⁷⁵ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Statistiky, [online].

¹⁷⁶ Vlastní tvorba.

¹⁷⁷ Vlastní tvorba.

Analýza současné situace v oblasti zaměstnaneckých benefitů

Současná situace na trhu co se týče benefitů se rapidně změnila. Kvůli velké konkurenci se snaží většina společností nezůstat pozadu, ale držet krok s ostatními, co se týče technologií a výhod pro zaměstnance. Stravenkový systém byl dříve výhodný jako benefit, protože jedna z jeho výhod, tkvěla v efektivitě z hlediska nákladovosti. Avšak postupem času stravenky ztratili motivační efekt, protože se z nich stala běžná věc v českých společnostech. Většina společností se snaží klást důraz, že to není samozřejmost a uvádějí to na výplatních páskách, tak aby to zaměstnanci měli na očích¹⁷⁸.

V 90. letech byly mobilní telefony považovány za nadstandardní výhodu pro zaměstnance, ale teď by se bez telefonů zaměstnanci neobešli, takže se to bere také jako samozřejmost. Při řešení otázky, jaké benefity nabídnout svým zaměstnancům se společnosti musí stále častěji zaměřovat na výhody v podobě služebního auta i pro vlastní účely. Tyto benefity jsou, ale velice nákladné a proto se společnosti musí poohlédnout po levnějších benefitech, které by měli být aspoň částečně daňově výhodné¹⁷⁹.

Mezi tyto benefity patří příspěvky na penzijní připojištění, kapitálové životní pojištění a příspěvky na aktivní odpočinek zaměstnanců ve volném času. To jsou například příspěvky na sport, rekreaci, kulturní akce, zdravotní a vzdělávací služby. Velký podíl na výběr benefitů má časové hledisko zaměstnance, to na jakou dobu s ním zaměstnavatel počítá. Například pokud na delší čas, tak zvolí penzijní a životní pojištění, protože chce u něj posílit pocit jistoty a bezpečí nebo, když chce zaměstnancům kompenzovat jejich vysoké pracovní nasazení, tak zvolí sport, kulturu a další¹⁸⁰.

V poslední době se začalo spekulovat o zrušení stravenek. Pro zrušení je více než polovina restaurací, jenž přijímají stravenky jako platidlo, z důvodu, že stravenky ztrácejí na svém původním významu a jsou zneužívány pro jiné účely než za jakými jsou vydávány¹⁸¹. Zkoumaná společnost ve srovnání s ostatními zaměstnaneckými benefity poskytuje celkem 5 z nich a to mobilní telefon, vzdělávání, lékařské prohlídky a stravenky. Tyto benefity patří mezi velice rozšířené druhy benefitů. Avšak ABC spol. s r. o. poskytuje také 13. Plat, který poskytuje méně jak polovina společností v ČR.

¹⁷⁸ KUREL, Václav. *Cafeteria zvyšuje motivaci*, [online].

¹⁷⁹ tamtéž.

¹⁸⁰ tamtéž.

¹⁸¹ ČESKÁ TISKOVÁ KANCELÁŘ. *Zrušení stravenek*, [online].

Tab. 29: Vývoj zaměstnaneckých benefitů v letech 2010 -2015.¹⁸²

Zaměstnanecké benefity	Procento poskytujících firem					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Mobilní telefon	80 %	84 %	75 %	87 %	89 %	88 %
Vzdělávání	70%	78 %	82 %	85 %	81 %	83 %
Lékařské prohlídky	-	-	-	75 %	78 %	77 %
Pitný režim	71 %	79 %	71 %	82 %	75 %	81 %
Stravenky	75 %	68 %	81 %	82 %	74 %	72 %
Služební automobil	75 %	80 %	75 %	76 %	74 %	73 %
Věcné dary/jednorázové odměny	57 %	64 %	64 %	71 %	71 %	66 %
Příspěvek na penzijní připojištění	60 %	71 %	74 %	68 %	68 %	77 %
Příspěvek na životní pojištění	39 %	54 %	43 %	53 %	49 %	60 %
Sport	33 %	32 %	39 %	40 %	42 %	35 %
13. plat	32 %	37 %	37 %	39 %	39 %	47 %
Zdraví (vitamíny, rehabilitace atd.)	24 %	31 %	35 %	36 %	39 %	36 %
Kultura	29 %	28 %	33 %	41 %	35 %	42 %
Zaměstnanecké půjčky	31 %	32 %	36 %	38 %	34 %	40 %
Očkování proti chřipce	24 %	28 %	25 %	35 %	27 %	31 %
Příspěvek na dovolenou	20 %	24 %	28 %	32 %	27 %	30 %
Dny volna tzv. sick day	-	-	-	30 %	25 %	33 %
Flexi – poukázky	14 %	13 %	12 %	24 %	26 %	24 %
Příspěvek na cestování do zaměstnání	14 %	20 %	15 %	22 %	20 %	14 %

¹⁸² Mezi benefity v ČR dominuje vzdělávání. In: Svaz průmyslu a dopravy ČR: Tiskové zprávy, [online].

Tab. 30: Silné a slabé stránky.¹⁸³

Silné stránky	Slabé stránky
Mzdy na úrovni průměru a mediánu oboru podle kódu NACE	-

Tab. 31: Příležitosti a hrozby.¹⁸⁴

Příležitosti	Hrozby
Kraj s nižší průměrnou mzdou	Růst reálných mezd
Nové druhy benefítu	Zrušení stravenek

3.9.7 SWOT analýza

Analytická část je ukončena SWOT analýzou, která shrnuje všechny získané poznatky ze společnosti ABC spol. s r. o. a jejího okolí. Díky SWOT analýze je možné vyhodnotit celkové fungování organizace ať už vnitřní či vnější okolí společnosti a posoudit ho komplexně, dále nalézt problematické oblasti zkoumané společnosti a zároveň najít nové či adekvátní možnosti pro její rozvoj¹⁸⁵.

SWOT analýza se v první řadě zaměřuje na analýzu vnitřního prostředí společnosti. Ve vnitřním prostředí určuje její silné a slabé stránky v porovnání s konkurencí. Cílem zkoumané společnosti je co nejefektivnější využití silných stránek společnosti a zároveň snaha o co největší minimalizaci slabých stránek. V druhé řadě se pozornost zaměří na analýzu vnějšího prostředí společnosti, která má za cíl určit příležitosti a také hrozby společnosti¹⁸⁶.

Následně tedy budou vytyčené silné a slabé stránky společnosti ABC spol. s r. o. a poté budou doplněny příležitosti a hrozby. SWOT analýza tedy sloužit jako shrnutí celé analytické části.

Silné stránky

Mezi silné stránky patří, že společnost má dobré jméno a v Olomouckém kraji působí již přes dvacet tři let, což ukazuje, že společnost má tradici a historii a hlavně spoustu zkušeností ve svém oboru a nemusí se obávat o kvalitu provedených služeb nebo špatné

¹⁸³ Vlastní tvorba.

¹⁸⁴ Vlastní tvorba.

¹⁸⁵ IPODNIKATEL.CZ. Podnikám, [online].

¹⁸⁶ tamtéž.

jednání ze strany společnosti. Díky tomu se lidé nemusí obávat, že jde o nějakou novou společnost bez zkušeností či podvodníky.

Další silnou stránkou je spolupráce s největší tuzemskou energetickou skupinou. Jejich smluvní partner je společnost ČEZ Distribuce, a.s. člen skupiny ČEZ. Což společnosti zajišťuje neustálý přísun kvalitních zakázek a hlavní výhodou této spolupráce je, že se společnost ABC spol. s r. o. nemusí obávat, že nedostanou zapláceno za odvedenou práci.

Mezi silné stránky rozhodně patří to, že společnost zavedla v roce 2009 integrovaný management, což jsou požadavky normy ISO 9001, 14001 a 18001. Všechny normy ISO se zavedli zároveň. Dále se společnost řídí cyklem PDCA, cyklus může také být použit jako jednoduchá metoda pro zavedení změn či jakékoliv řešení problémů. Většinou se kroky cyklu PDCA neustále opakují a dochází k zlepšování.

Silnou stránkou jsou také školení pro zaměstnance. Společnost pořádá pro své zaměstnance různá školení, vedle zákonem nařízené školení jsou pořádána i školení, která se snaží zlepšit celkovou úroveň vzdělání, což je důležité pro rozvoj vlastních zaměstnanců a od toho se následně může odrážet kvalita odvedené práce.

Za zmínku stojí i spolupráce se střední školou technickou a obchodní Kosinova v Olomouci. Vzhledem k nedostatku kvalifikované pracovní síly, kterou všechny společnosti v Olomouckém kraji musí řešit, je toto řešení více než zajímavé. Spolupráce je založena sice jen na principu odborné praxe, ale když je nový učeň šikovný a osvědčí se, tak po skončení střední školy, má šanci rovnou nastoupit do zkoumané společnosti.

Společnost má dále zdravě rozloženou pracovní sílu a dobrou variabilitu zaměstnanců ve vlastních řadách, k čemuž pomáhá přehledná organizační struktura. Nízká nemocnost zaměstnanců patří také k silným stránkám. Společnost neustále školí a zvyšuje tím vzdělanost i kvalifikovanost ve vlastních řadách. Také dochází k pravidelné komunikaci mezi vedením společnosti a zaměstnanci, při kterých se diskutuje o spokojenosti s odvedenou prací a tím dochází k předejití případným problémům.

Dle dotazníkového šetření vyplynuly další silné stránky jako například: dobré pracovní vybavení, ochranné pomůcky, pracovní prostředí, spokojenost se vztahy ve společnosti, spokojenost s výši mezd či spravedlivost při odměňování zaměstnanců.

Slabé stránky

Mezi hlavní slabé stránky společnosti patří absence plánu rozvoje systému odměn a snížení výnosu v posledním roce. Dále z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že pro zaměstnance zkoumané společnosti je práce psychicky a také fyzický náročná. Polovina zaměstnanců je nespokojena s náplní práce. Fluktuace zaměstnanců se také dá počítat mezi slabé stránky, protože je lehce nad průměrnou fluktuaci ve stavebním oboru.

Příležitosti

Příležitosti pro zkoumanou společnost je silné postavení v rámci konkurence v Olomouckém kraji a malé riziko vstupu potencionálních konkurentů na trh. V Olomouckém kraji byl zaznamenán mírný nárůst obyvatel, což by v budoucnu mohlo být více pracovní síly. Nejvyšší procenta vzdělanosti v Olomouckém kraji jsou studenti bez maturity, což jsou většinou studenti ze střední odborných učilišť, kteří hledají práci často ve stavebnickém sektoru. Další příležitost by mohly být nové druhy benefitů. Nejvyšší procento nezaměstnaných tvoří muži, tudíž je tu potenciál více možných zaměstnanců, kteří by mohli pracovat manuálně na stavbách. Olomoucký kraj se řadí mezi kraje s nižší průměrnou mzdou a společnost ABC spol. s r. o. má vyšší mzdu než je tento průměr, tudíž je to další příležitost. Jako příležitost se jeví i využití možných dotací.

Hrozby

Mezi největší hrozby rozhodně patří vysoce konkurenční obor a také konkurenční poptávka po pracovní síle. Jelikož je nedostatkem elektromontérů, tak začíná vznikat boj o každou pracovní sílu.

Další hrozbou je tzv. ekonomický cyklus. Už jednou se stalo, že přišel hospodářský pokles ve stavebnictví, což pocítila většina společností jak v České republice, tak i v Olomouckém kraji včetně společnosti ABC spol. s r. o. Tudíž mezi hrozby patří další hospodářský pokles, protože ekonomické subjekty přestanou investovat do výstavby nových budov, areálů a rekonstrukcí, což má velice špatný dopad, jak na zkoumanou společnost, tak i na všechny společnosti v daném oboru.

Jelikož stavební průmysl v České Republice se stále úplně nevzpamatoval z krize, tak tento problém přetrvává i nadále. Podle Českého statistického úřadu chybí státní zakázky a stavební výroba zaznamenala meziroční pokles o 2,3 %¹⁸⁷.

Odchod kvalifikovaných pracovníků ke konkurenci patří také mezi vážné hrozby, jakožto posílení konkurence zkušenými zaměstnanci a to i se znalostmi ze zkoumané společnosti, které může předat v dalších společnostech. Zkoumaná společnost o této hrozbě ví a snaží se ji řešit. S tímto problémem souvisí i to, že při analýze trhu práce bylo zjištěno, že rapidně klesá počet uchazečů o zaměstnání v evidenci Úřadu práce a také, že není zájem o práci vlastníma rukama¹⁸⁸.

Možný růst reálných mezd a nízká zaměstnat v Olomouckém kraji se řadí mezi další hrozby pro zkoumanou společnost. Dále jsou hrozby v podobě zrušení stravenek, jakožto jednoho z benefitů a také nové substituční produkty, které v budoucnu by mohly být velkou hrozbou na trhu a také změny v legislativě.

Vyhodnocení SWOT analýzy

K vyhodnocení SWOT analýzy je použita stupnice čísel 1 – 5. Hodnotí se důležitost a současný stav položek. Hodnota 1 znamená, že daná položka má malou důležitost. U hodnoty 5 je pozorován její význam jako velice důležitý.

Pro přehledné vyhodnocení jsou zjištěny výsledky, pro každou ze čtyř částí SWOT analýzy zvlášť. Po vynásobení důležitosti dané položky se současným stavem a následným sečtením daných hodnot byly získány určité výsledky, které jsem v dalším kroku vydělil počtem položek.

Ve finále, při vyhodnocení jednotlivých celků bylo zjištěno, že silné stránky převyšují nad slabými stránkami. Avšak hrozby převyšují nad příležitostmi. Tato skutečnost je brána v potaz v návrhové části, kde je snaha eliminovat jak slabé stránky, tak vylepšit silné stránky. Jelikož hrozeb je hodně a vždy jich bude připadat v úvahu mnoho. To hlavně proto, že nikdy nikdo neví, co může nastat. Většinou to závisí jak na ekonomickém cyklu, tak i na pracovní síle. Příležitosti se také odvíjí od dané situace, tudíž se jen těžko dá předpokládat, jaké možnosti mohou nastat. Toto se bohužel velice těžko dá ovlivnit, avšak se na to dá aspoň z části připravit nebo předpovídat to.

¹⁸⁷ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Stavební výroba, [online].

¹⁸⁸ IDNES.CZ. Mladým se do montérek nechce, [online].

Tab. 32: Vyhodnocení SWOT analýzy, silné stránky.¹⁸⁹

Silné stránky	Význam	Současný stav
Působnost v celé ČR	2	2
Přes 20 let na trhu	3	4
Smluvní partner ČEZ	3	5
Široká nabídka služeb	4	4
Snížení nákladů v posledním roce	3	4
Přehlednost v organizační struktuře	3	3
Variabilita zaměstnanců	5	4
Zdravé rozložení pracovní síly	5	4
PDCA cyklus a ISO certifikáty	3	4
Styl řízení	4	4
Nízká nemocnost zaměstnanců	3	4
Vzdělanost zaměstnanců	5	4
Komunikace se zaměstnanci	5	5
Odměny	3	4
Hodnocení pracovních výkonů	3	5
13. plat	2	3
Benefity	4	2
Pravidelná školení	5	5
Pracovní prostředí	3	4
Pracovní vybavení	5	4
Ochranné pomůcky	4	5
Spravedlnost odměňovacího systému	5	5
Spokojenost s výši mezd	5	4
Spokojenost se vztahy	5	4
Nabídka školení	3	4
Motivační pobídka pro nové zaměstnance	3	3
Spolupráce se SŠ	3	2
Vyhledávání nových zaměstnanců různými způsoby	4	5
Řešení důvodů odchodu stávajících zaměstnanců	5	5
Pečlivý výběr zaměstnanců	5	5
Kontrola odvedené práce	4	5
Průměrné mzdy v oboru	4	4
Spokojenost jednatele se zaměstnanci	4	5
Odměňování zaměstnanců za kvalitně odvedenou práci	3	4
Nepatrně vyšší průměrná mzda ve zkoumané společnosti než v OK	3	4
Průměrná hodnota	15,91	

¹⁸⁹ Vlastní tvorba

Tab. 33: Vyhodnocení SWOT analýzy, slabé stránky¹⁹⁰.

Slabé stránky	Význam	Současný stav
Snížení výnosů v posledním roce	4	2
Fluktuace zaměstnanců	4	4
Nespokojenost s náplní práce	5	3
Fyzická náročnost	3	4
Psychický náročnost	3	4
Absence plánu rozvoje systému odměn	4	1
Průměrná hodnota	11,17	

Tab. 34: Vyhodnocení SWOT analýzy, příležitosti¹⁹¹.

Příležitosti	Význam	Současný stav
Silné postavení v rámci konkurence v OK	4	5
Malé riziko vstupu potencionální konkurence na trh	3	5
Slabá vyjednávací síla dodavatelů	3	3
Mírný nárůst obyvatel více pracovníků v budoucnu	3	3
Nejvyšší procenta vzdělání bez maturity v OK	3	3
Dotace	3	2
Převážná nezaměstnanost mužů	3	3
Nové druh benefity	4	3
Kraj s nižší průměrnou mzdou	3	4
Průměrná hodnota	11,56	

Tab. 35: Vyhodnocení SWOT analýzy, hrozby¹⁹².

Hrozby	Význam	Současný stav
Růst reálných mezd	5	3
Nízká nezaměstnanost v OK	4	4
Nedostatek pracovní síly	5	3
Zrušení stravenek	2	1
Silná vyjednávací síla odběratelů	3	3
Neochota pracovat manuálně	3	2
Nedostatek absolventů v oboru elektro-techniky	4	4
Legislativa	2	1
Úbytek pracovních sil	3	1
Substituční produkty	4	4
Silná konkurence v oboru elektromontérství	3	2
Průměrná hodnota	10,56	

¹⁹⁰ Vlastní tvorba.

¹⁹¹ Vlastní tvorba.

¹⁹² Vlastní tvorba.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Navrhované řešení má za úkol vyřešit nedostatky společnosti ABC spol. s r. o., které byly zjištěny při analýze současného stavu v oblasti hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Navrhované řešení odstraňuje následující nedostatky:

- Absence vnitřního předpisu pro hodnocení a odměňování práce.
- Odměňovací systém.
- Hrozba nedostatku pracovních sil.

Řešení je navrhuto tak aby vyhovovalo požadavkům vedení společnosti.

4.1 Návrh vnitřního předpisu

Vzhledem k absenci předpisu, který by upravoval odměňování zaměstnanců v analyzované společnosti je vytvořen vnitřní mzdový předpis, který tento nedostatek eliminuje. Navrhovaná podoba vnitřního mzdového předpisu je uvedena na následujících stránkách.

VNITŘNÍ MZODVÝ PŘEDPIS

I.

Úvodní ustanovení

- (1) Tento vnitřní předpis se vydává za účelem jednotného poskytování mzdy a odměny za vykonanou práci zaměstnancům společnosti ABC spol. s r. o.

II.

Rozsah platnosti

- (1) Tento vnitřní předpis se vztahuje na všechny zaměstnance, kteří vykonávají pracovní činnost na pozici:
- a) elektromontér,
 - b) technik pro hromosvody,
 - c) hlavní technik,
 - d) rozpočtář,
 - e) účetní/sekretariát
- a mají se společností ABC spol. s r.o. (dále jen „zaměstnavatel“) uzavřenou pracovní smlouvu.
- (2) Vnitřní mzdový předpis užívá souhrnně pro všechny kategorie pracovníků označení „zaměstnanec“.

III.

Pracovní doba

- (1) Délka stanovené pracovní doby činí 40 hodin za jeden kalendářní týden.
- (2) Zkrácení stanovené týdenní pracovní doby bez snížení mzdy pod rozsah stanovený v odstavci 1 může obsahovat jen kolektivní smlouva nebo vnitřní předpis.
- (3) Kratší pracovní doba pod rozsah stanovený v odstavci 1 může být sjednána pouze mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Zaměstnanci přísluší mzda odpovídající sjednané kratší pracovní době.

IV.

Mzda

- (1) Mzda zaměstnance se stanoví podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce s přihlédnutím k obtížnosti pracovních podmínek, dále podle pracovní výkonnosti zaměstnance a jeho pracovních zkušeností.
- (2) Mzda se určuje na základě mzdového výměru, který stanoví zaměstnavatel.
- (3) Mzda musí být určena před začátkem výkonu práce, za kterou má tato mzda příslušet.
- (4) Zaměstnavatel je povinen v den nástupu do práce vydat zaměstnanci písemný mzdový výměr, který obsahuje údaje o způsobu odměňování, o termínu a místě výplaty mzdy. Dojde-li ke změně skutečnosti uvedených ve mzdovém výměru, je zaměstnavatel povinen tuto skutečnost zaměstnanci písemně oznámit, a to nejpozději v den, kdy změna nabývá účinnosti.

V.

Základní mzda

- (1) Mzda se stanovuje na základě mzdového výměru jako měsíční pro technickohospodářské pracovníky a elektromontéry.
- (2) Mzda se skládá z:
 - a) fixní složky mzdy,
 - b) pohyblivé složky mzdy,
 - c) další složky mzdy dle předpisu
- (3) Výplatu pohyblivé složky mzdy, popřípadě dalších složek mzdy, schvaluje jednatel společnosti.

VI.

Povinné příplatky

- (1) Za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci, kterému nebylo poskytnuto náhradní volno, vedle dosažené mzdy náleží příplatek 25 % průměrného hodinového výdělku.

- (2) Za dobu práce ve svátek přísluší zaměstnanci, se kterým bylo dohodnuto poskytnutí příplatku namísto náhradního volna, mzda a příplatek ve výši 100 % průměrného hodinového výdělku.
- (3) Za práci v noci a ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 10 % průměrného hodinového výdělku.
- (4) Za práci v sobotu a v neděli přísluší zaměstnanci vedle dosažené mzdy, příplatek ve výši 10 % průměrného hodinového výdělku zaměstnance.
- (5) Příplatek za vedení přísluší vedoucímu zaměstnanci. Výši příplatku stanovuje jednatel společnosti.

VII.

Hodnocení výkonu

- (1) Jednatel společnosti zhodnotí kvalitu odvedené práce zaměstnance při hodnotícím pohovoru a následně je dle vnitřního mzdového předpisu a vlastního uvážení ohodnotí. Hodnotící pohovor bude probíhat jednou ročně a to na konci kalendářního roku.

VIII.

Prémiový systém

- (1) Prémiový systém se vztahuje na všechny zaměstnance ve společnosti.
- (2) Tato složka mzdy je variabilní a lze ji krátit nebo zcela odejmout.
- (3) V případě odejmutí prémie je vedoucí pracovník povinen své rozhodnutí odůvodnit příslušnému zaměstnanci.
- (4) Prémie je poskytována zpravidla za kalendářní měsíc.
- (5) Prémie je vyplácená současně se mzdou v měsíci následujícím po měsíci, ve kterém vzniklo zaměstnanci právo na mzdu.
- (6) Odměna z úspěšných zakázek společnosti v podobě 13. platu.
- (7) Služební auto k vlastním účelům.
- (8) Prémie za úspěšně provedenou zakázku, která nebyla ztrátová.
- (9) Prémie za udržování čistoty v pracovním voze ve výši 500 Kč.

IX.

Náborový příspěvek

- (1) Náborový příspěvek ve výši 2 000 Kč se jednorázově poskytne:
 - a) doporučujícímu zaměstnanci,
 - b) novému zaměstnanci,
v pracovním poměru sjednaném na dobu neurčitou po uplynutí sjednané zkušební doby nového zaměstnance.
- (2) Náborový příspěvek ve výši 2 000 Kč se jednorázově poskytne novému zaměstnanci po odpracování 6 měsíců od uzavření pracovní smlouvy.
- (3) Náborový příspěvek je splatný v měsíci následujícím po měsíci, ve kterém byly splněny všechny podmínky pro jeho poskytnutí.

X.

Splatnost a výplata mzdy

- (1) Mzda je splatná vždy nejpozději k 15. Dni v měsíci následujícím po měsíci, ve kterém vzniklo zaměstnanci právo na mzdu nebo některou jejích složku.
- (2) Mzda se vyplácí v zákonných penězích a zaokrouhluje se na celé koruny směrem nahoru.
- (3) Výplata mzdy se provádí převodem na účet zaměstnance, vedeném u peněžního ústavu v České republice. Ve výjimečných případech se mzda vyplácí v hotovosti.
- (4) Při měsíčním vyúčtování mzdy je zaměstnavatel povinen vydat zaměstnanci písemný doklad obsahující údaje o jednotlivých složkách mzdy. Na žádost zaměstnance předloží zaměstnavatel doklady, na jejichž základě mzdu vypočtl.
- (5) Při skončení pracovního poměru je zaměstnavatel povinen vyplatit zaměstnanci mzdu nejpozději v nejbližším pravidelném termínu výplaty mzdy následujícím po dni skončení pracovního poměru.

XI.

Srážky ze mzdy

- (1) Srážky ze mzdy lze provádět v souladu s § 145 až § 150 zákoníku práce.
- (2) Zaměstnavatel může provést srážky ze mzdy pouze v případech uvedených v zákoníku práce nebo v jiném zvláštním zákoně.

XII.

Závěrečné ustanovení

- (1) Zaměstnancům vzniká nárok nahlédnout do vnitřního mzdového předpisu kdykoliv na jejich požádání u vedení společnosti.
- (2) Jakákoli opatření podle tohoto předpisu jsou vedoucí pracovníci povinni provádět tak, aby bylo zaručeno rovné zacházení se všemi zaměstnanci a zamezeno jakékoli formě diskriminace.
- (3) Případné změny vnitřního mzdového předpisu v průběhu jeho účinnosti provádí zaměstnavatel v souladu s platnými zákony a předpisy.
- (4) Ostatní náležitosti v rámci výplaty jsou uvedeny v pracovní smlouvě.

XIII.

Účinnost

Tento vnitřní mzdový předpis nabývá účinnosti dnem 1. 8. 2017.

V..... dne

.....

podpis statutárního orgánu

4.2 Návrh rozvoje v systému odměňování

Návrhy změn v současném systému odměňování jsou sestaveny v návaznosti na získané výsledky z interní analýzy společnosti a výsledků dotazníkového šetření, ve kterém 50 % respondentů odpovědělo ano a spíše ano na změnu v systému odměňování. Jeho cílem je zejména zvýšení motivace a pracovního výkonu stávajících zaměstnanců a růst atraktivity společnosti pro potenciální zaměstnance.

Zvýšení motivace a pracovního výkonu by mělo být dosaženo adekvátním prémiovým systémem a pravidelným vyhodnocením zaměstnance měsíce. Tyto návrhy jsou založeny na kvalitě odvedené práce a spokojenosti jednatele s odvedenou prací zaměstnance. Hlavním stimulem k vyšším výkonům je možnost podílu zaměstnanců na výsledku hospodaření společnosti. K získání nových zaměstnanců je navrženo navýšení náborového příspěvku, na jehož nárok má jak doporučující zaměstnanec, tak nový zaměstnanec. Dále odměna pro zaměstnance za zakázku roku, odměna za pracovní jubilea a také zaměstnanecké poukázky.

4.2.1 Opakované zjišťování spokojenosti s hodnocením a odměňováním

Vzhledem k tomu, že potřeby každého jedince se v po čase mění, je potřeba neustále zjišťovat, jestli nedošlo ke změně priorit a očekávání, která mají zaměstnanci ve zkoumané společnosti ohledně odměňování. Také je důležité kromě sledování spokojenosti s hodnocením a odměňováním pracovníků zaznamenávat i nové trendy v této oblasti a případně na ně co nejpružněji reagovat. Být v obraze znamená držet krok s konkurencí nebo být dokonce před ní, což by mělo být pro společnost podstatné.

Prvním návrhem je tedy zavedení pravidelného zjišťování spokojenosti s aktuálním systémem hodnocení a odměňování. Zjišťování by mělo probíhat jednou za rok prostřednictvím dotazníkového šetření. Analýza spokojenosti formou dotazníku je vhodná, protože respondenti odpovídají anonymně. V případě pořádání schůzí, kde by se vedení společnosti ptalo na jejich spokojenost s hodnocením a odměňováním, by se zřejmě zaměstnanci báli vyjádřit a výsledek takového jednání by pak neměl tak velkou vypovídací hodnotu. Pro zkoumání spokojenosti se může použít již vytvořený dotazník z Přílohy č. 1. V případě, že by došlo k určitým změnám v systému hodnocení a odměňování, musely by se tyto změny následně projevit i v samotném dotazníku.

4.2.2 Zaměstnanec měsíce

Na základě nejlepšího pracovního výsledku dle hodnotícího procesu jednatele a hlavního technika bude navrhován zaměstnanec měsíce.

Návrh se zakládá na měsíčním vyhodnocení zaměstnance z řad elektromontérů. Takto zvolenému pracovníkovi by náležela odměna k měsíční mzdě ve výši 500 Kč. Tento návrh je doporučen zejména ke zvýšení motivace zaměstnanců podávat co nejlepší výkony na pracovišti.

4.2.3 Náborový příspěvek

U náborového příspěvku je navrženo zvýšení o polovinu, což má za cíle obsadit pracovní místo schopným pracovníkem. Nárok na jednorázový příspěvek ve výši 2 000 Kč vzniká po odpracovaných třech měsících nového zaměstnance, a to jak zaměstnanci doporučujícímu, tak zaměstnanci novému. V případě, že nový zaměstnanec odpracoval šest měsíců od uzavření pracovní smlouvy, vzniká mu nárok na další jednorázový náborový příspěvek ve výši 2 000 Kč.

4.2.4 Účast na výsledku hospodaření

Ke zvýšené motivaci zaměstnanců odvádět co nejlepší pracovní výkony je navržena spoluúčast zaměstnanců na výsledku hospodaření společnosti. Tato spoluúčast je navržena jako nenároková složka mzdy vyplácená ve formě 13. mzdy, která je už zavedená, avšak není konkrétně charakterizována, dává se pouze dle uvážení jednatele společnosti. Výše bude stanovena v procentuálním vyjádření na začátku roku následujícího po roku, ve kterém se konkrétní výsledek hospodaření vykalkuloval. Stanovená výše pro jednotlivého zaměstnance by se odvíjela od jeho individuálního výkonu.

4.2.5 Zakázka roku

Na základě nejlepší zakázky za kalendářní rok, která společnosti přinesla největší procentuální čistý zisk, bude odměněn zaměstnanec či skupina zaměstnanců, kteří se podíleli svojí prací na dané zakázce.

Tito zaměstnanci budou odměněni od jednatele společnosti. Z čistého zisku, který společnost získá na zakázce roku, se rozdělí 8 - 10 % mezi všechny zaměstnance, kteří se podíleli na této zakázce. Dále se musí vzít v potaz, odpracovaná doba na zakázce, protože někteří zaměstnanci mohli pracovat delší dobu.

4.2.6 Poukázky

Trh nabízí celou řadu poukázek, které pomáhají udržovat rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Za povšimnutí stojí poukázky vydané společností Sodexo Pass a to typu FlexiPass, kde si zaměstnanci mohou vybrat benefity podle jejich přání v oblastech zdraví, cestování, sportu, vzdělání a kultury. Tato zaměstnanecká výhoda bude vhodná především pro zaměstnance z řad dělnických profesí, protože budou odpočatí, spokojeni a projevy se to v jejich produktivitě. Z široké nabídky výhod a možností využití si vybere každý zaměstnanec. I při svobodné volbě využití, kterou poukázka FlexiPass nabízí, je vždy zachována účelovost použití. To znamená, že těmito poukázkami nelze zaplatit v restauraci ani v supermarketu.

Jsou určeny pro zaměstnance v pracovním poměru na dobu určitou v trvání minimálně 12 měsíců nebo na dobu neurčitou. Nárok na poskytnutí poukázek nevznikne zaměstnanci, jenž vykonává práci na základě dohody o provedení práce či dohody o pracovní činnosti. Výše nároku na poukázky FlexiPass se řídí počtem kalendářních měsíců, které zaměstnanec v daném roce v rámci pracovního poměru u zaměstnavatele odpracoval a byl v evidenčním stavu k zaměstnavateli. Zaměstnanec, který odpracoval celý kalendářní rok, obdrží poukázky FlexiPass v hodnotě 6 000 Kč. Zaměstnanec, který neodpracoval celý kalendářní rok, obdrží FlexiPass v hodnotě úměrné počtu odpracovaných kalendářních měsíců.

V případě částečného pracovního úvazku se výše nároku úměrně krátí. Zaměstnanec obdrží nejpozději v měsíci březnu dalšího kalendářního roku poukázky FlexiPass a může je použít k financování různých aktivit a služeb.

4.2.7 Příspěvek na životní a pracovní jubilea či odchod do důchodu

Jednatel společnosti ABC spol. s r. o., může dle vlastního uvážení odměnit zaměstnance, který splňuje povinnosti a nároky vyplývající z pracovního poměru za dlouhodobé pracovní výsledky a zásluhy. Odměnu je možno poskytnout zaměstnanci pouze v roce, na který připadlo pracovní nebo životní jubileum – výročí.

Pracovní výročí

Odměny za dlouhodobou kvalitu a výkonnost ve společnosti ABC spol. s r. o.

- 5 let trvání pracovního poměru poukázka v hodnotě 3 000 Kč,
- 10 let trvání pracovního poměru poukázka v hodnotě 5 000 Kč
- 15 let trvání pracovního poměru poukázka v hodnotě 9 000 Kč,
- 20 let trvání pracovního poměru poukázka v hodnotě 12 000 Kč,
- A dále vždy po každých pěti letech trvání pracovního poměru poukázka v hodnotě o 3 000 Kč vyšší.

V lednu budou zaměstnanci informováni na nástěnce o zaměstnancích, kteří dosáhnou pracovního výročí v následujícím roce. Zaměstnanci budou dostávat od vedení společnosti kromě diplomů i poukázky na volný výběr zboží ve vybraných obchodech v hodnotě připadajícímu danému výročí.

Životní jubilea

Při dovršení: 30 let věku – poukázka v hodnotě 2 000 Kč,

40 let věku – poukázka v hodnotě 2 000 Kč,

50 let věku – poukázka v hodnotě 2 000 Kč,

60 let věku – poukázka v hodnotě 2 000 Kč.

Při prvním odchodu zaměstnance do důchodu, čímž se rozumí den přiznání starobního nebo plného invalidního důchodu, obdrží zaměstnanec od zaměstnavatele pobyt v lázeňském středisku v hodnotě 5 000 Kč. Zaměstnanec je povinen tuto skutečnost písemně oznámit zaměstnavateli.

4.2.8 Příspěvek na zdravotní péči

S cílem zajištění jednotného přístupu, kvalitní prohlídky a úspory času zaměstnance, by zaměstnavatel zabezpečoval pro své zaměstnance v pracovním poměru od prvního dne nástupu do pracovního poměru příspěvek na zdravotní péči. Pokud by zaměstnanec chtěl preventivní prohlídky absolvovat u svého lékaře má na to nárok. Tento příspěvek je v hodný především pro zaměstnance z řad dělnických profesí, kteří ocení bezpečnost a ochranu zdraví při jejich práci. V rámci příspěvku zaměstnavatel zajišťuje a hradí zejména preventivní zdravotní programy, na které případně navazuje i léčebná péče. Jde o vstupní, mimořádné, periodické, výstupní lékařské prohlídky, prohlídky pracovišť a oční vyšetření, ze kterých zaměstnanci donesou fakturu a společnost tuto fakturu následně proplatí. Dále je navržena možnost rozšíření zdravotní péče o permanentky do posiloven, bazénů a různých sportovních klubů, které mohou být použity i pro rodinné příslušníky. Pro zaměstnavatele je však vhodné, aby alespoň část tohoto plnění využil osobně přímo jeho pracovník, jinak se investice do zaměstnancova zdraví nebude účinná.

4.3 Ekonomické zhodnocení

Všechny navrhované změny by měli docílit zvýšení motivace zaměstnanců, tak aby odváděli co nejlepší práci a měli také zájem na prosperitě společnosti ABC spol. s r. o., protože když bude společnost prosperovat, tak se to odrazí i výplatní pásce jednotlivých zaměstnanců.

Opakované zjišťování spokojenosti s hodnocením a odměňováním

V rámci opakovaného zjišťování spokojenosti je nutno vytisknout šestistránkový dotazník pro všechny zaměstnance společnosti. Jedná se o daňově uznatelný výdaj pro zaměstnavatele a při výpočtu bude uvažován počet zaměstnanců za rok 2016, což bylo 20 osob, a cena za 120 kusů papíru 60 korun. Cena za inkoust nebude uvažována.

Odhadované celkové náklady činí 100 korun, což znamená, že náklad na jednoho zaměstnance činí 5 korun. Mimo jiné se jedná o daňově uznatelný výdaj.

Díky tomu společnost bude mít pravidelný přehled o požadavcích a očekávání zaměstnanců. Tím pádem může předejít případným problémům a také vyjít vstříc zaměstnaneckým požadavkům.

Zaměstnanec měsíce

Odměna pro zaměstnance měsíce je jednorázová a zaměstnanec ji obdrží následující měsíc po zvolení zaměstnance měsíce. Tato částka činí 500 Kč za měsíc, tudíž společnost to bude stát 6 000 Kč za kalendářní rok. Jedná se o daňově uznatelný výdaj.

Výhodou ocenění zaměstnance měsíce může být větší snaha zaměstnanců o tyto benefity, avšak výsledky se projeví až později, jestli to zvýší pracovní nasazení a snahu zaměstnanců, získat tento benefit.

Účast na výsledku hospodaření

Náklady spojené s vyplácením podílů na zisku zaměstnancům společnosti. V případě rozhodnutí o vyplácení 0,05 % každému zaměstnanci z hospodářského výsledku 7 314 tis. Kč by celkové náklady při současném stavu zaměstnanců 20 osob činily 365 700 Kč, v průměru 18 285 Kč na jednoho zaměstnance. Tento náklad je pro zaměstnavatele daňově uznatelným výdajem

Přínosem účasti na výsledku hospodaření společnosti si zaměstnanci mohou zajistit i benefity pro sebe ale jejich účinnost a úspěch se zjistí až pozdějším šetřením.

Náborový příspěvek

V případě doporučujícího zaměstnance jednorázová odměna 2 000 Kč. Za doporučeného zaměstnance jednorázová odměna po třech a šesti měsících vykonávané pracovní činnosti, celkem 4 000 Kč. Celkové náklady za doporučení zaměstnance zaměstnancem: 6 000 / 6 měsíců. Tento náklad je pro zaměstnavatele daňově uznatelným výdajem.

Výhodou pro společnost by mohlo být zvýšení atraktivnosti pro nové pracovníky. Doporučení zaměstnance se nedělá lehce, protože ten kdo doporučí možné budoucího

pracovníka si bere na svá bedra i riziko, tudíž lidé až tak moc často nedoporučují zaměstnance, opět by se účinnost zjistila, až postupem času.

Zakázka roku

Zakázka roku, má za úkol docílit co nejlepší koncentrovanost zaměstnanců a výběr nejúspornější řešení, kterým zaměstnanci dosáhnout na 8 – 10 % z čistého zisku. Mimo jiné se jedná o daňově uznatelný výdaj.

Díky tomuto benefitu by společnost mohla ušetřit na více zakázkách, díky snaze zaměstnanců o to aby právě jejich zakázky byly zrovna tou zakázkou roku, z které budou mít tento benefit, avšak účinnost to se ukáže až po zavedení.

Poukázky

Poukázky umožňují poskytnout zaměstnancům příspěvek na dovolenou, kulturu nebo sport a současně pro ně představují daňové výhody. V případě poukázek PASS totiž lze čerpat celou hodnotu poukázky. Pokud by stejnou částku obdržel k hrubé mzdě, musí počítat s jejím zdaněním. Ačkoliv se příspěvek poskytuje ze zisku, i pro zaměstnavatele znamená objednávka poukázek na tyto služby částečnou úsporu, z příspěvku se neodvádějí dodatečné náklady na sociální a zdravotní pojištění. Je to daňově uznatelný náklad. Jednalo by se o částku 120 000 Kč.

Příspěvek na životní a pracovní jubilea či odchod do důchodu.

Nepeněžní dary poskytnuté zaměstnavatelem ze zisku jsou na straně zaměstnance osvobozeny od daně do výše 2 000 Kč ročně od jednoho zaměstnavatele.

Díky tomuto příspěvku se zaměstnanec bude cítit oceněn společností a mohlo by to mít dobrý vliv na jeho pracovní odhodlání a z toho by mohla prosperovat i společnost.

Příspěvek na zdravotní péči

Zaměstnavatel odpovídá za bezpečnost a ochranu zdraví při práci u svých zaměstnanců (§ 101 - 108 ZP), je proto povinností každého zaměstnance se na základě jeho pokynu podrobit preventivní lékařské prohlídce, kterou provádí smluvní lékař zaměstnavatele. Pro zaměstnance to znamená, že veškeré vyšetření smluvním lékařem a náklady ve výši

1 000 Kč s tím spojené jsou zahrnuty v příspěvku zaměstnavatele. Je to daňově uznatelný náklad.

Dobrá vliv to má na psychiku i tělo zaměstnance, protože má možnost vidět, že se o něj společnost stará.

Vyčíslení možných nákladů spojených se zavedením vnitřního předpisu

Možné náklady byly spočítány na jednoho zaměstnance a také na celkově na všechny zaměstnance za jeden účetní rok pro všechny zaměstnance. U budoucích nákladů, u kterých je neznámý počet zaměstnanců, což jsou náborové příspěvky, tak se počítá dle obvyklé fluktuace se třemi možnými novými zaměstnanci. Jinak celkové náklady se odvíjeli od aktuálního počtu zaměstnanců, což je 20. U podílení se na hospodářském výsledku byly použity čísla z posledního známého výsledku a u zakázky roku jsou čísla orientační, ve kterých by se to mohlo orientačně pohybovat, a v úvahu připadli 4 zaměstnanci. U pracovního výročí bylo počítáno s dvěma výročími za rok. Životní jubileum bylo vzato v úvahu jedno za rok.

Tab. 36: Nákladový odhad zavedení vnitřního předpisu¹⁹³.

Nákladové položky	Náklad na 1 zaměstnance	Celkové náklady pro společnost za 1 rok
Náklad na tisk vnitřního předpisu	20 Kč	400 Kč
Cena práce pro sekretariát (2 hod.)	200 Kč	400 Kč
Náklad na zjišťování spokojenosti s hodnocením a odměňováním	5 Kč	100 Kč
Zaměstnanec měsíce	500 Kč	6 000 Kč
Účast na výsledku hospodaření	18 285 Kč	365 700 Kč
Náborový příspěvek pro doporučujícího zaměstnance	2 000 Kč	6 000 Kč
Náborový příspěvek pro nového zaměstnance	4 000 Kč	12 000 Kč
Zakázka roku	20 000 Kč	80 000 Kč
FlexiPass	6 000 Kč	120 000 Kč
Pracovní výročí	2 000 Kč	8 000 Kč
Životní jubileum	2 000 Kč	2 000 Kč
Příspěvek na zdravotní péči	1 000 Kč	20 000 Kč
Celkem	56 990 Kč	254 900 Kč

V případě zavedení těchto odměn pro pracovníky společnosti ABC spol. s r. o. by se celkové náklady zvedli o 24 990 Kč za jednoho zaměstnance za rok, tudíž to tvoří výše zmiňovaných 56 990 Kč, což poukazuje na zvýšení nákladu na jednoho zaměstnance o 128 %. U celkových nákladů pro společnost by se při těchto počtech jednalo o podobný nárůst okolo 110 – 150 %. Tato čísla však nejsou úplně přesná, jelikož nelze předpokládat některé položky, jako životní jubilea nebo počet přijatých nových pracovníků a další. Čísla jsou pouhý odhad, když je vzato v potaz určitý počet událostí a určité částky například u účasti na výsledku hospodaření.

Pro společnost by to mohlo znamenat ujasnění odměňovacího systému, díky kterému budou zaměstnanci vědět, jak si zasloužit jednotlivé odměny. Dále by to mělo pomoci přilákat novou pracovní sílu.

¹⁹³ Vlastní tvorba

4.4 Harmonogram návrhu změn

Pro každý návrh, který si žádá určitý čas na přípravu, je potřeba sestavit i harmonogram změn. Následující kapitola se tedy zaměří na průběh navrhovaných změn v čase.

Následující harmonogram zaznamenává časové rozmezí a jednotlivé kroky, které je nezbytné podniknout jak před samotným zahájením využívání, tak po zavedení nového systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve společnosti.

Tab. 37: Harmonogram realizace systému hodnocení a odměňování.¹⁹⁴

Datum	Činnost
15. - 19. 7. 2017	Seznámení vedení společnosti s navrhovanými změnami.
20. - 21. 7. 2017	Informační schůze vedení společnosti s vedoucími pracovníky o navrhovaných změnách.
27. 7. - 1. 8. 2017	Seznámení zaměstnanců s novými změnami.
10. 9. 2017	Zahájení využívání nového systému hodnocení a odměňování.
1. - 31. 10. 2017	Pozorování výkonnosti zaměstnanců.
1. 11. 2017	Vyhodnocení zaměstnance měsíce.
19. 12. 2017	Vyhodnocení zakázky roku.

¹⁹⁴ Vlastní tvorba

ZÁVĚR

Cílem práce bylo navrhnout vnitřní předpis systému hodnocení a odměňování pracovníků ve společnosti ABC spol. s r. o. tak, aby se docílilo větší spokojenosti zaměstnanců.

Hlavní oporou k vytvoření systému hodnocení a odměňování bylo podrobné provedení analýzy společnosti. Ta zahrnovala nejen analýzu vnitřního prostředí společnosti, ale také analýzu okolí. Důležitou metodou, díky které bylo možné získat objektivní pohled na hodnocení a odměňování zaměstnanců, bylo využití dotazníkového šetření týkajícího se spokojenosti zaměstnanců. Ten poukázal na docela slušnou spokojenost zaměstnanců zkoumané společnosti.

Před samotným vytvořením návrhů na hodnocení a odměňování pracovníků bylo nezbytné získat také názor od vedení společnosti, a to formou řízeného rozhovoru. Díky němu bylo umožněno sestavit hodnotící a odměňovací předpis, který by co nejlépe vyhověl požadavkům vedení společnosti.

Vnitřní mzdový předpis hodnocení a odměňování pracovníků ve zkoumané společnosti chyběl, tudíž byl sestaven návrh vnitřního předpisu, který konkrétně popisuje jednotlivé odměny, jejich výši a také podmínky, jak na si zaměstnanci mohou zasloužit tyto výhody. Jediné co společnost měla v minulosti, byly pouze nepsané odměny, které neměli žádný řád. Pokud společnost ABC spol. s r. o., schválí navrhovaný systém, tak bude mít možnost oficiálně zaměstnancům předložit důvod, který by mohl vést k zvýšení jejich motivace k lepším výkonům, což prospěje oběma stranám.

Navrhovaný vnitřní předpis si klade za cíl především zvýšení pracovní výkonnosti, efektivity práce a zvýšenou přehlednost o pracovním nasazení každého pracovníka. Zavedení vnitřního systému hodnocení a odměňování by mělo vést nejen k vyšší srozumitelnosti a spravedlnosti, díky kterému by společnost měla docílit zvýšení motivace zaměstnanců odvádět lepší pracovní výkony ale také zvýšit atraktivitu společnosti pro potenciální zaměstnance.

Na závěr bakalářské práce byly všechny návrhy ekonomicky zhodnoceny a byly vytyčeny přínosy, které by měly společnosti tyto změny poskytnout.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

13 plat. *olomoucky.denik.cz* [online]. [cit. 2017-01-25]. Dostupné z: http://olomoucky.denik.cz/zpravy_region/trinacty-plat20071128.html.

ABC spol. s r. o. *abc.cz* [online]. [cit. 2016-11-11]. Dostupné z: <http://www.abc.cz/index.htm>.

ABC spol. s r. o. *Kolektivní smlouva*. Olomouc: ABC spol. s r. o., 2016.

ABC spol. s r. o. *Firemní dokumentace – příručka integrovaného systému managementu*. ABC spol. s r. o., 2016.

ABC spol. s r. o. *Účetní program Pohoda*. Olomouc: ABC spol. s r. o., 2016.

ABC spol. s r. o. Kontakt. *abc.cz/* [online]. [cit. 2016-11-11]. Dostupné z: <http://www.abc.cz/kontakt.htm>.

ADAI, John Eric. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management (Alfa Publishing). ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BĚLINA, M. a kol. *Pracovní právo*. 5. dopl. a podstat. přeprac. vyd. Praha : C.H.Beck, 2012, 599 s. ISBN 978-80-7400-405-6.

BĚLOUNEK, Pavel. Daně a účetnictví 2017. *behounek.eu* [online]. [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <http://www.behounek.eu/news/dane-2017/>.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategické Řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-2963-2.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Pracovní neschopnost pro nemoc a úraz v české republice 1. pololetí 2015. *czso.cz* [online]. [cit. 2017-01-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pracovni-neschopnost-pro-nemoc-a-uraz-v-ceske-republice-1-pololeti-2015>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Průměrné mzdy v Olomouckém kraji v 1. čtvrtletí 2016. *czso.cz* [online]. [cit. 2016-11-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xm/prumerne-mzdy-v-olomouckem-kraji-v-1-ctvrtleti-2016>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Nezaměstnanost v Olomouckém kraji. *czso.cz* [online]. [cit. 2017-01-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xm/nezamestnanost-v-olomouckem-kraji-k-30-11-2016>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Stavební výroba. *czso.cz* [online]. [cit. 2017-01-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/stavebnictvi>.

ČESKÁ TISKOVÁ KANCELÁŘ. Zrušení stravenek. *aktuálně.cz* [online]. [cit. 2017-02-25]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/polovina-restauraci-by-byla-podle-asociace-pro-zruseni-strav/r~8686002a5f0411e682470025900fea04/>.

DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2008. 128 s. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

HÁLEK, Vítězslav. Psychologické aspekty motivace. *publi.cz* [online]. 2011 [cit. 2016-11-03]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/171/04.html>.

EBITDA. *Výnosy* [online]. [cit. 2017-02-23]. Dostupné z: <https://ebitda.cz/vynosy>

EVROPSKÁ KOMISE. Sdělení komise Evropa 2020: Strategie pro inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění. Brusel: Evropská komise. *ec.europa.eu* [online]. 2010. [cit. 2017-01-28]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/index_cs.htm.

Formy a nástroje odměňování zaměstnanců. *mzdovapraxe.cz* [online]. 2013 [cit. 2017-01-28]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d41786v52757-formy-a-nastroje-odmenovani-zamestnancu/>.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. 126 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

IPODNIKATEL.CZ. Podnikám. *Ipodnikatel.cz: Portál pro začínající podnikatele* [online]. 2011 [cit. 2016-11-25]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Marketing/swotanalyza-odhali-pravdivou-tvar-vasi-firmy-a-pomuze-vam-nahlednout-dobudoucnosti.html>.

JANOUSEK, Jaromír. *Psychologické základy verbální komunikace*. Vydání 1. Praha: Grada, 2015. 384 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4295-3.

KLEIBL Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Eva HÜTTLOVÁ. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1994. 126 s. ISBN 80-707-9988-9.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. 261 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.

KUREL, Václav. Cafeteriazvyšujemotivaci.cz. *kariera.ihned.cz* [online]. [cit. 2016-11-18]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-16367180-cafeteria-zvysuje-motivaci>.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

MANAGEMENTMANIA. *Náklady* [online]. [cit. 2017-02-23]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/naklady>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Aktivní politika zaměstnanosti a zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. *mpsv.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-5-21]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/zamest/dotace/apz>.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Mezi benefity v ČR dominuje vzdělávání. In: Svaz průmyslu a dopravy ČR: Tiskové zprávy* [online]. [cit. 2017-12-01]. Dostupné z: <http://www.spcr.cz/tiskovezpravy/mezi-benefity-v-cr-dominuje-vzdelavani>.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČESKÉ REPUBLIKY, Operační program Zaměstnanost 2014 - 2020. *strukturalni-fondy.cz* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky, 2015. [cit. 2017-1-22]. Dostupné z: <https://www.esfcr.cz/mpsv-uspesne-odstartovalo-operacni-program-zamestnanost?source=rss>.

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ V ČR. Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání. *strukturalni-fondy.cz* [online]. 2015 [cit. 2017-1-22]. Dostupné z: [http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy/OPVyzkum-vyvoj-a-vzdelavani-\(1\)](http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy/OPVyzkum-vyvoj-a-vzdelavani-(1)).

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Úplný výpis z obchodního rejstříku. *justice.cz* [online]. 2015 [cit. 2017-1-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=215349>.

Mladým se do montérek nechce. *iDnes.cz* [online]. [cit. 2017-01-25]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/remeslo-zajem-studium-06z-/podnikani.aspx?c=A151019_104050_podnikani_kho.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace [pracovního jednání a její řízení]*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.

PAVLICA, Karel, Eva JAROŠOVÁ a Robert B. KAISER. *Versatilní vedení: dynamická rovnováha manažerských dovedností*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-208-6.

PDCA cyklus. *vlastnicesta.cz* [online]. [cit. 2016-11-18]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/kvalita-systemy-rizeni-iso/pdca-cyklus-1/>.

PERSONALL. Fluktuace – diagnóza a léčba. *personall.cz* [online]. 2005 [cit. 2016-12-18]. Dostupné z: http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-1991-7.

PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 226 s. ISBN 80-247-0470-6.

REJSTRÍK. ABC spol. s r. o. *rejstrik.penize.cz* [online]. [cit. 2016-11-11]. Dostupné z: <http://rejstrik.penize.cz/ares/47977001-abc-spol-s-r-o>.

SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 4., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013. ISBN 978-80-7435-331-4.

SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. Dotisk 1.vyd. Brno: Computer Press, a.s. 2009, 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 488 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

ŠIROKÝ, Jan. *Tvoříme a publikujeme odborné texty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3510-5.

TAHOTNÁ, Lucie. Změny v zákoníku práce. *epravo.cz* [online]. 2016 [cit. 2017-02-26]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/co-prinesou-v-roce-2017-hlavni-zmeny-zakoniku-prace-104073.html>.

THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí: Managing people*. Vyd. 1. české. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-267-9.

TREXIMA, spol. s r. o. Model využívání pohyblivých složek v systému odměňování-II. etapa. *hr-monitor.cz* [online]. Zlín, 2016, [cit. 2017-02-25]. Dostupné z: <http://www.hr-monitor.cz/hrm8-studie-etapa2>.

ÚČETNÍ. *Interview*. Olomouc: ABC spol. s r. o., 2016.

V. SOKAJOV, Margerita. *Zákoník práce komentář*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 741 s. ISBN 978-807-3577-230.

Zálohy na sociální a zdravotní pojištění v roce 2017. *podnikatel.cz* [online]. [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/vime-jak-se-zmeni-zalohy-na-socialni-a-zdravotni-poji-steni-v-roce-2017/>.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

spol.	společnost
atd.	a tak dále
ISO	International Organization for Standartization
Kč	koruna česká
NACE	Nomenclature generale des Activitiés économiques dans les Communautés Eropéennes
např.	například
OR	obchodní rejstřík
Tzv.	tak zvaně
ČR	Česká republika
SWOT	Strenghtes weaknesses opportunities threats
OČR	ošetřování člena rodiny
OK	Olomoucký kraj
ZPr	Zákoník práce

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Náklady po zdanění.....	39
Graf 2: Výnosy po zdanění.....	40
Graf 3: Výsledek hospodaření	41
Graf 4: Nemocnost zaměstnanců.....	50
Graf 5: Porovnání nemocnosti v ČR a v analyzované společnosti.....	50

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Yerkesův-Dodsonův zákon – vztah motivace a výkonu	19
Obr. 2: Model 360° zpětné vazby.....	25
Obr. 3: Model celkové odměny.	28
Obr. 4: Sídlo společnosti na mapě.	35
Obr. 5: Schéma organizační struktury.	43
Obr. 6: Podíl nezaměstnaných osob v Olomouckém kraji a ČR.	70
Obr. 7: Počet uchazečů v Olomouckém kraji	71
Obr. 8: Průměrné mzdy v Olomouckém kraji v 1. čtvrtletí 2016.....	78

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Skupina vnitřních předpisů.....	14
Tab. 2: Přehled motivačních teorií.	17
Tab. 3: Silné a slabé stránky.....	38
Tab. 4: Silné a slabé stránky.....	41
Tab. 5: Procentuální zastoupenou zaměstnanců.....	45
Tab. 6: Procesní přístup.....	47
Tab. 7: Vývoj počtu zaměstnanců ve sledovaném období 2012 – 2015	49
Tab. 8: Fluktuace zaměstnanců ve sledovaném období 2012 – 2015.	51
Tab. 9: Silné a slabé stránky.....	53
Tab. 10: Základní mzda dle pracovních pozic ve společnosti ABC spol. s r.o.	55
Tab. 11: Silné a slabé stránky.....	58
Tab. 12: Silné a slabé stránky.....	60
Tab. 13: Příležitosti a hrozby.....	62
Tab. 14: Silné a slabé stránky.....	63
Tab. 15: Porovnání analyzované a konkurenční společnosti.....	64
Tab. 16: Příležitosti a hrozby.....	66
Tab. 17: Silné a slabé stránky.....	66
Tab. 18: Vývoj počtu obyvatel a míra ekonomické aktivity v ČR a Olomouckém kraji mezi léty 2014-2016.....	67
Tab. 19: Věkové složení obyvatel v Olomouckém kraji mezi léty 2013-2016.....	68
Tab. 20: Vzdělanostní struktura v ČR a v Olomouckém kraji v roce 2015.	69

Tab. 21: Příležitosti a hrozby.....	69
Tab. 22: Příležitosti a hrozby.....	71
Tab. 23: Nabídka pracovní síly a poptávka po pracovní síle v Olomouci za 4. čtvrtletí 2016.	72
Tab. 24: Příležitosti a hrozby.....	72
Tab. 25: Porovnání analyzované a konkurenční společnosti.....	77
Tab. 26: Průměrná mzda v ČR podle CZ NACE v porovnání se zkoumanou společností.	79
Tab. 27: Silné a slabé stránky.....	79
Tab. 28: Příležitosti a hrozby.....	79
Tab. 29: Vývoj zaměstnaneckých benefitů v letech 2010 -2015.....	81
Tab. 30: Silné a slabé stránky.....	82
Tab. 31: Příležitosti a hrozby.....	82
Tab. 32: Vyhodnocení SWOT analýzy, silné stránky.	86
Tab. 33: Vyhodnocení SWOT analýzy, slabé stránky.	87
Tab. 34: Vyhodnocení SWOT analýzy, příležitosti.	87
Tab. 35: Vyhodnocení SWOT analýzy, hrozby.	87
Tab. 36: Nákladový odhad zavedení vnitřního předpisu.....	102
Tab. 37: Harmonogram realizace systému hodnocení a odměňování.	103

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Výsledky dotazníku

Dotazník pro zaměstnance společnosti ABC spol. s r. o.

Dobrý den,

jsem studentem Fakulty podnikatelské VUT v Brně. Chtěl bych Vás žádat o vyplnění tohoto krátkého dotazníku, který je samozřejmě anonymní. Vyplnění tohoto dotazníku by Vám nemělo zabrat více než 10 minut Vašeho času. Získané údaje využiji pouze pro mé vlastní účely a to k psaní mé bakalářské práce s názvem „Motivační program společnosti“.

Děkuji za Váš čas a ochotu,

Lukáš Arbeit

Označte zakroužkováním vždy jednu odpověď, která je dle Vašeho usouzení nejvýstižnější, případně dopište slovní komentář.

1. Pohlaví:

- Žena
- Muž

2. Věk:

- Méně než 20 let
- 20-29 let
- 30-39 let
- 40-49 let
- 50-59 let
- 60 let a více

3. Jak dlouho pracujete ve společnosti ABC spol. s r. o.?

- Méně než 1 rok
- 1 rok – 5 let
- 5 let – 10 let
- Více než 10 let

4. Jaké je vaše dosažené vzdělání?

- Základní škola
- Střední škola
- Výuční list
- Vysoká škola
- Žádná dokončená škola

5. Jaká je vaše pracovní pozice?

- Elektromontér/Technik pro hromosvody
- Rozpočtář
- Účetní
- Výkonný ředitel

6. Jste spokojený/spokojená se současným systémem odměňování? Pokud ne, tak uveďte proč.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

7. Je pro Vás aktuální systém odměňování dostatečně srozumitelný? Pokud ne, tak uveďte proč.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

8. Je aktuální systém odměňování podle Vás spravedlivý? Pokud ne, uveďte proč.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

9. Jste spokojený/spokojená s výši pevné mzdy?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10. Měl by se současný systém odměňování změnit?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

11. Co Vás nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu? Jestli něco jiného, tak uveďte co.

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Mzda				
Zaměstnanecké výhody				
Kolektiv na pracovišti				
Mimořádné odměny				
Pochvala od nadřízeného				
Náplň práce				

12. Záleží Vám, v jakém kolektivu pracujete?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

13. Jste spokojený/spokojená se vztahy se spolupracovníky na pracovišti? Pokud ne, uveďte proč.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

14. Jste spokojený/spokojená s komunikací s Vašimi vedoucími pracovníky? Pokud ne, uveďte proč.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

15. Jste spokojený/spokojená se vztahem mezi Vámi a vedoucími pracovníky? Pokud ne, uveďte proč.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

16. Jste spokojený/spokojený se vztahem mezi Vámi a ostatními pracovníky? Pokud ne, uveďte proč.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

17. Dostáváte od vedoucího zpětnou vazbu k výsledkům Vaší práce?

- Ano
- Spíše Ano
- Spíše ne
- Ne

18. Jakým způsobem je zhodnocen Váš pracovní výkon? Pokud jiným způsobem, tak jakým?

- Hodnotící pohovor (mezi Vámi a vedoucím pracovníkem)
- Hodnocení z více stran (od nadřízeného, od pracovníka stejné úrovně či zákazníka apod.)
- Jiné

19. Jak často probíhá zhodnocení Vašeho výkonu?

- Každý měsíc
- Každé čtvrtletí
- Každé pololetí
- Každý rok
- V jiných intervalech

20. Máte možnost se vyjádřit a následně zapojit do řešení problémů, které se Vás týkají na pracovišti?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

21. Jsou Vám nabízena školení či jiné druhy zvyšování kvalifikace a znalostí?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

22. Měl/měla jste možnost vyjádřit se k tvorbě zaměstnaneckých výhod?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

23. Jste spokojený/spokojená s náplní Vaší práce?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

24. Je pro Vás práce fyzicky náročná?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

25. Je pro Vás práce psychicky náročná?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

26. Pociťujete při práci stres? Pokud ano, uveďte při čem.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

27. Jste spokojený s pracovními podmínkami na pracovišti?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

28. Jaké benefity by jste chtěli?

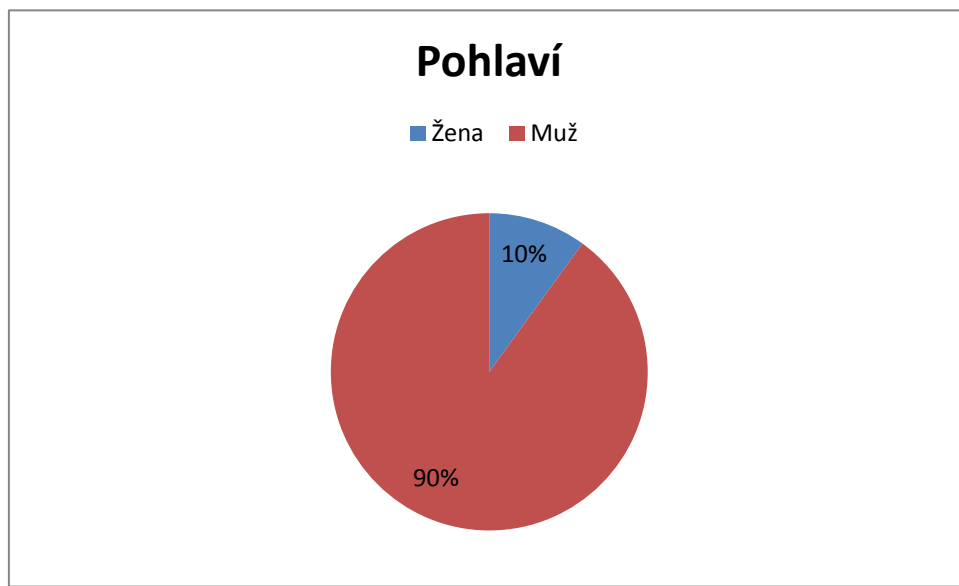
29. Chtěli by jste fixní nebo flexivní benefity?

30. Chtěl by jste ještě něco navrhnout nebo máte nějakou jinou výtku?

Příloha 2: Vyhodnocení dotazníkového šetření

1. otázka: Pohlaví

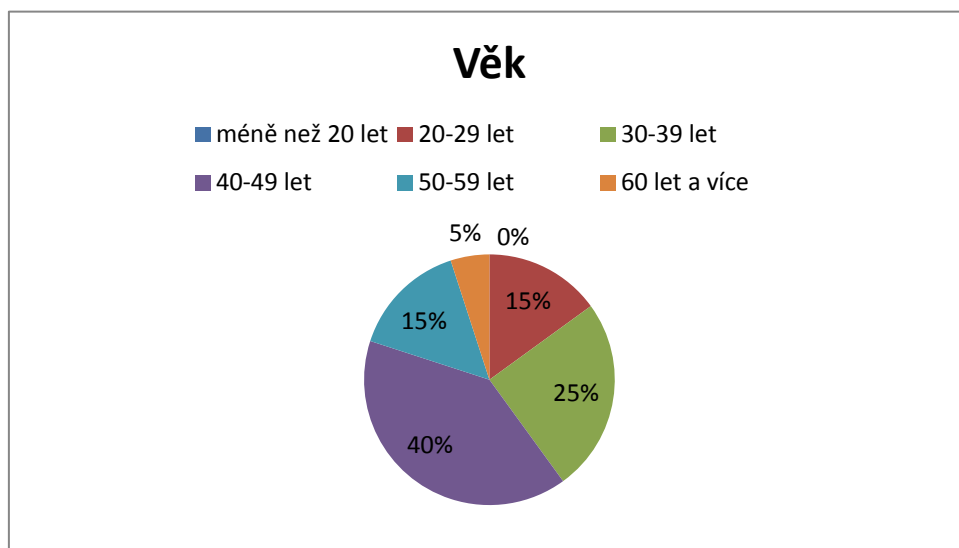
Z celkového počtu respondentů v rámci dotazníkového šetření odpovídalo 90 % mužů a 10 % žen.



Graf I: Pohlaví (Vlastní tvorba).

2. otázka: Věk

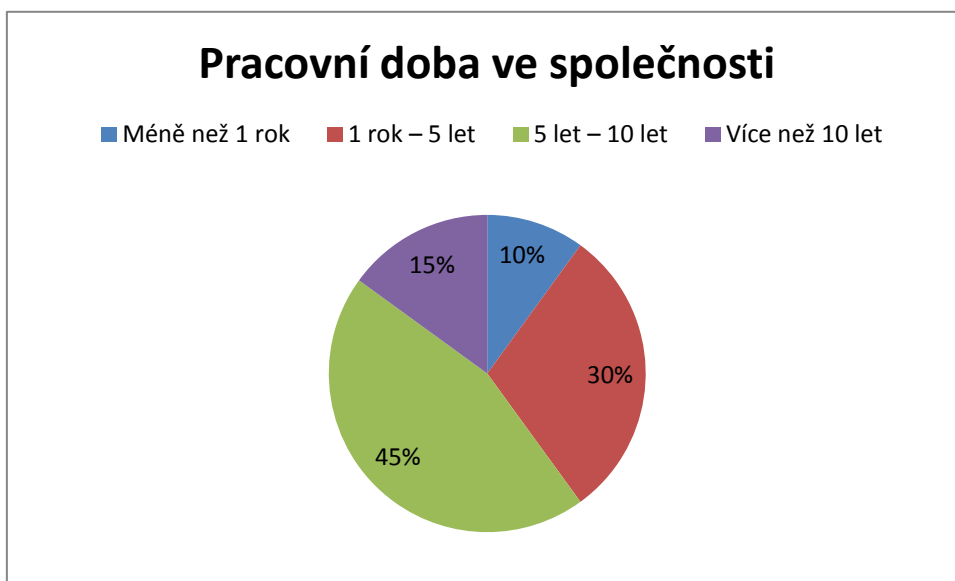
Věkové rozpětí se pohybuje mezi 20 až 65 roky, největší část zaměstnanců je mezi 40-49 lety.



Graf II: Věk (Vlastní tvorba).

3. otázka: Pracovní doba ve společnosti

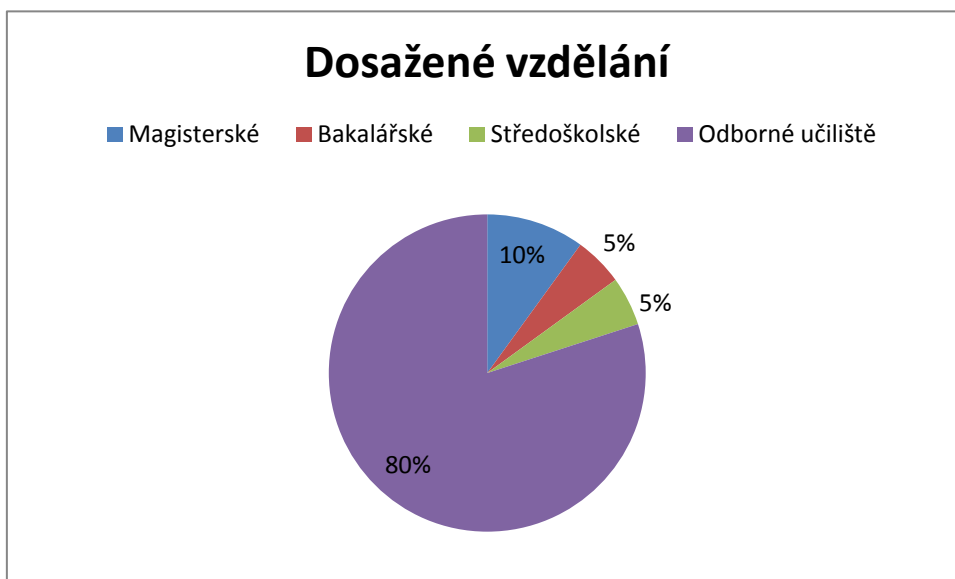
Nejvíce respondentů pracuje ve společnosti od 5 do 10 let.



Graf III: Pracovní doba ve společnosti (Vlastní tvorba).

4. otázka: Dosažené vzdělání

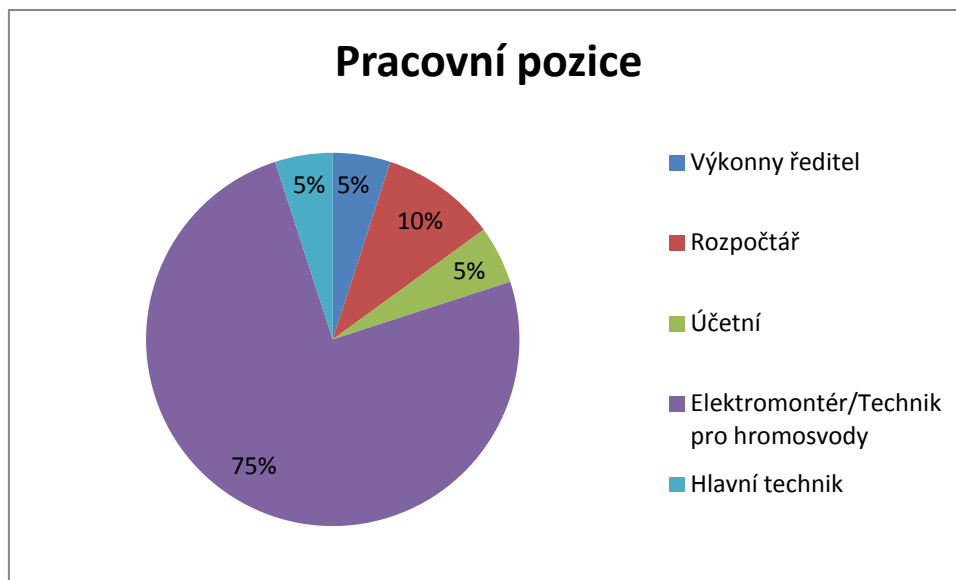
V dosaženém vzdělání převažuje odborné učiliště suveréně nad ostatními dosaženými vzděláními.



Graf IV: Dosažené vzdělání (Vlastní tvorba).

5. otázka: Pracovní pozice

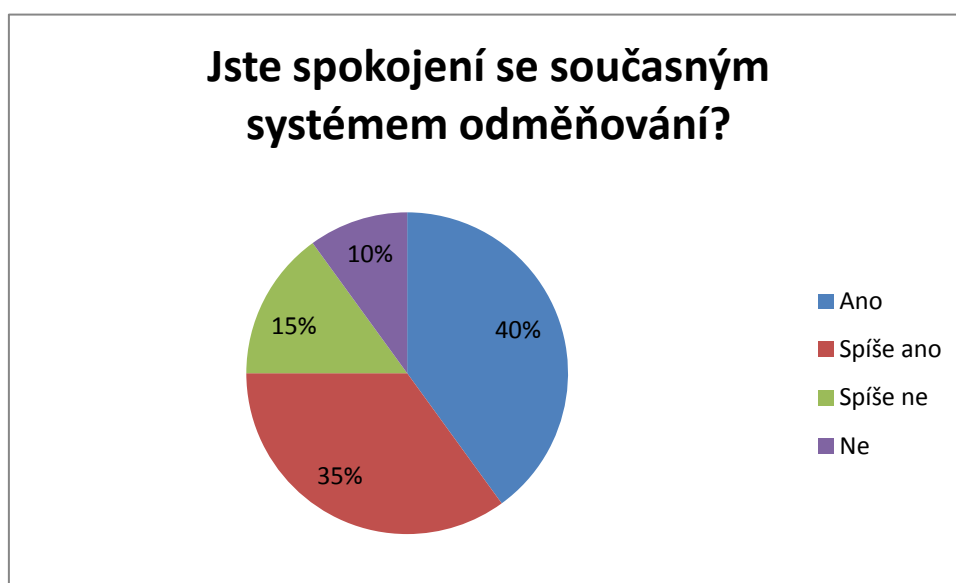
Nejvíce respondentů pracuje na pozici elektromontér/ technik pro hromosvody a to celých 75 % zaměstnanců.



Graf V: Pracovní pozice (Vlastní tvorba).

6. otázka: Jste spokojený se současným systémem odměňování?

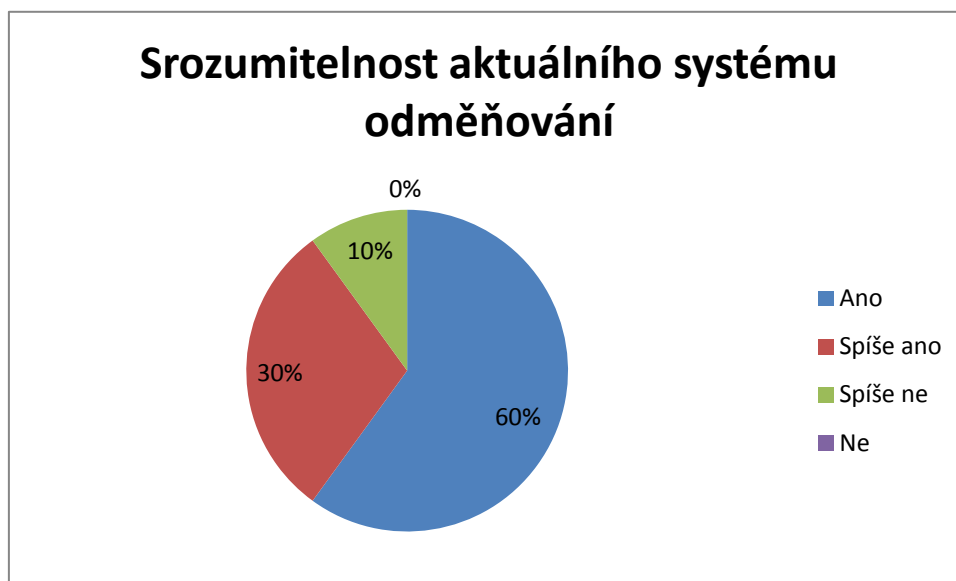
Se současným systémem odměňování je spokojena více než polovina respondentů. Pouhá čtvrtina je nespokojená.



Graf VI: Spokojenost se současným systémem odměňování (Vlastní tvorba).

7. otázka: Srozumitelnost aktuálního systému odměňování

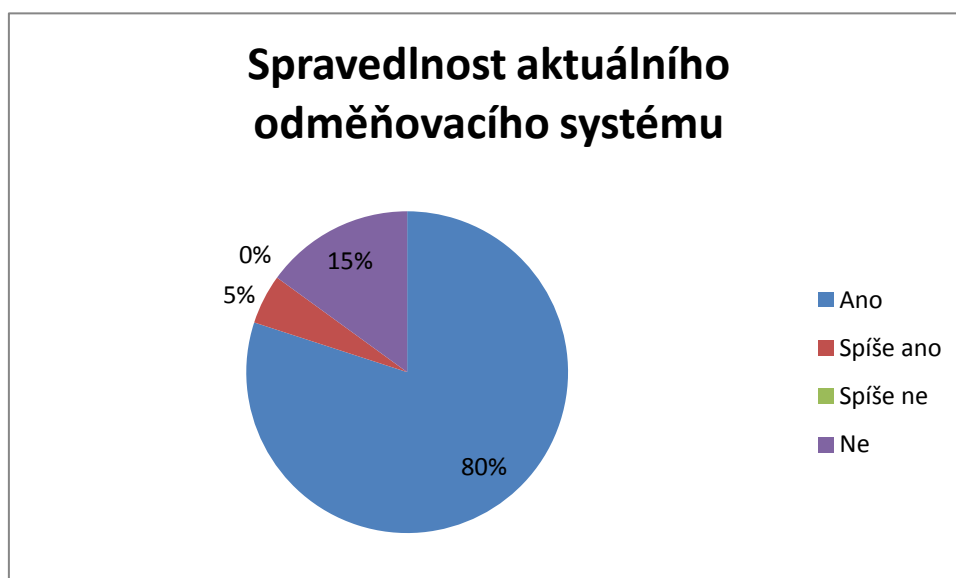
Pro většinu pracovníků je aktuální systém dobře srozumitelný a chápou ho.



Graf VII: Srozumitelnost aktuálního systému odměňování (Vlastní tvorba).

8. otázka: Jestli je aktuální systém spravedlivý

Podle 80 % dotázaných respondentů je aktuální odměňovací systém spravedlivý, avšak podle 15 % není spravedlivý.



Graf VIII: Spravedlnost aktuálního odměňovacího systému (Vlastní tvorba).

9. otázka: Jestli jsou zaměstnanci spokojeni s výši mzdy

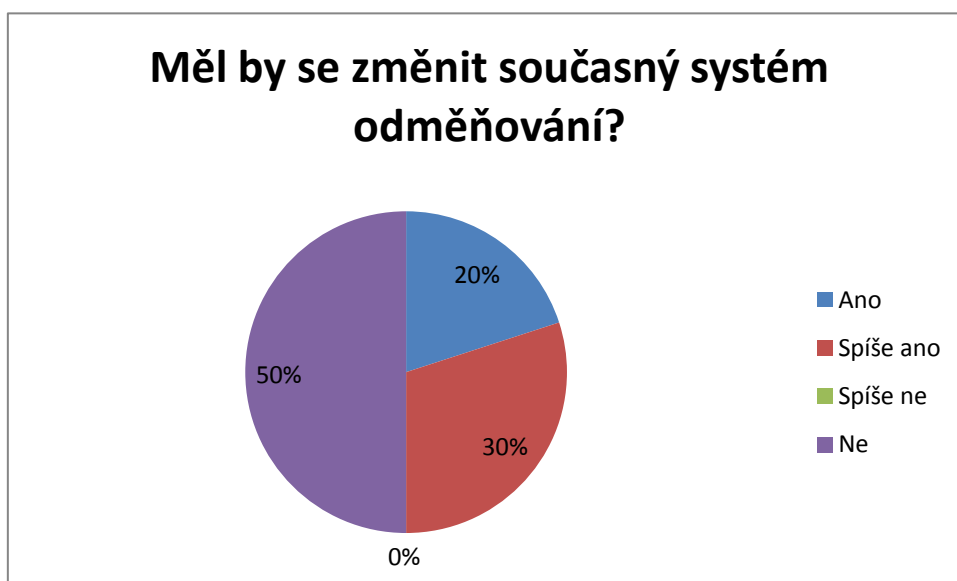
Polovina zaměstnanců je spokojená se svým platem.



Graf IX: Spokojenost s výši mezd (Vlastní tvorba).

10. otázka: Měl by se změnit současný systém odměňování?

Polovina respondentů je proti změnám. Nejspíše jim nastavený systém vyhovuje. Druhá polovina je spíše pro změnu.



Graf X: Změna současného systému (Vlastní tvorba).

11. otázka: Co vás nejvíce motivuje v práci?

Tab. 38: Největší motivace v práci (Vlastní tvorba).

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Mzda	100%	0%	0%	0%
Zaměstnanecké výhody	60%	30%	10%	0%
Kolektiv na pracovišti	0%	30%	60%	10%
Mimořádné odměny	10%	20%	60%	10%
Pochvala od nadřízeného	10%	20%	65%	5%
Náplň práce	0%	10%	80%	10%

12. otázka: Záleží vám na tom v jakém kolektivu pracujete?

Převážné většině respondentů záleží na jejich pracovním kolektivu, respektive partnerovi, s kterým tráví svůj pracovní čas.



Graf XI: Pracovní kolektiv (Vlastní tvorba).

13. otázka: Jste spokojený se vztahy se spolupracovníky na staveništi?

V této otázce bylo zjištěno, že 75 % pracovníků je spokojeno se vztahy na staveništi.



Graf XII: Spokojenost se vztahy na pracovišti (Vlastní tvorba).

14. otázka: Jste spokojený s komunikací s Vašimi nadřízenými pracovníky?

Ano a spíše ano byla nejčastěji uvedená odpověď na dotaz, ohledně spokojenosti v komunikaci s nadřízenými pracovníky.



Graf XIII: Komunikace s nadřízenými pracovníky (Vlastní tvorba).

15. otázka: Jste spokojený se vztahem mezi Vámi a vedoucími pracovníky?

Drtivá většina zaměstnanců je spokojená se vztahem s vedoucími pracovníky.



Graf XIV: Spokojenost se vztahem s vedoucím pracovníkem (Vlastní tvorba).

16. otázka: Jste spokojený se vztahem mezi Vámi a ostatními pracovníky?

Zaměstnanci mají dobrý vztah s ostatními pracovníky.



Graf XV: Vztah s ostatními pracovníky (Vlastní tvorba).

17. otázka: Dostáváte od vedoucího zpětnou vazbu k výsledkům vaší práce?

Zpětnou vazbu podle dotazníkového šetření dostává 85 % zaměstnanců a 15 % spíše nedostává zpětnou vazbu.



Graf XVI: Zpětná vazba k výsledkům práce (Vlastní tvorba).

18. otázka: Jakým způsobem je zhodnocen Váš pracovní výkon?

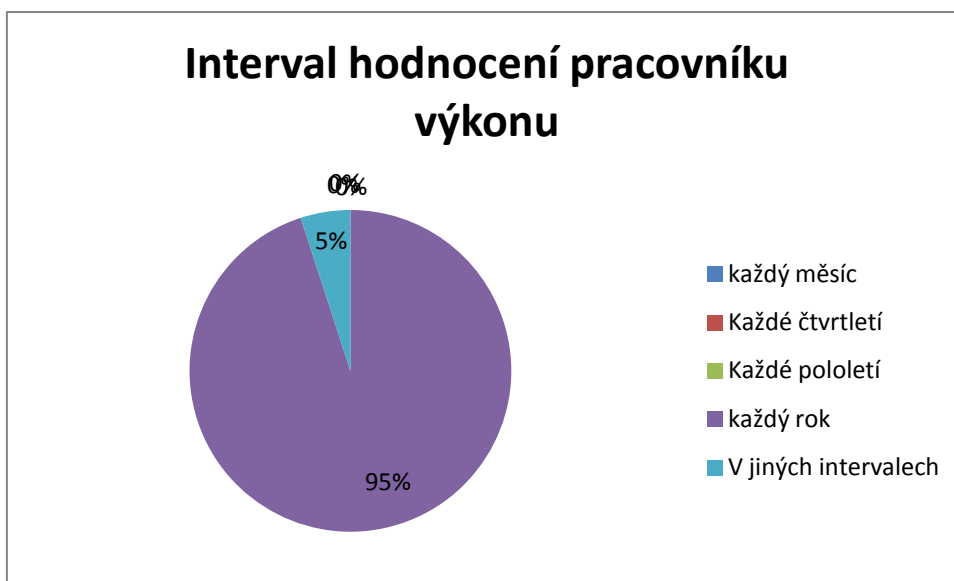
Většina zaměstnanců je ohodnocena za provedenou práci v hodnotícím pohovoru.



Graf XVII: Způsob hodnocení pracovního výkonu (Vlastní tvorba).

19. otázka: Jak často probíhá zhodnocení Vašeho výkonu?

Zhodnocení pracovního výkonu probíhá jen jednou za rok. V případě výkonného ředitele, zhodnocení probíhá v jiných intervalech.



Graf XVIII: Interval hodnocení pracovního výkonu (Vlastní tvorba).

20. otázka: Máte možnost se vyjádřit a následně zapojit do řešení problémů, které se Vás týkají na pracovišti?

Z dotazníkového šetření jasně vyplynulo, že vždy ten zkušenější z dané dvojice rozhoduje o provádění pracovního výkonu. V kanceláři má vše na starost výkonný ředitel.



Graf XIX: Možnost zapojit se do řešení problému na pracovišti (Vlastní tvorba).

21. otázka: Jsou vám nabízena školení či jiné druhy zvyšování kvalifikace a znalosti?

Zaměstnanci se jednohlasně shodli, že jim jsou nabízeny školení či jiné druhy zvyšování kvalifikace.



Graf XX: Nabídka školení či jiných druhů zvyšování kvalifikace (Vlastní tvorba).

22. otázka: Měl jste možnost vyjádřit se k tvorbě zaměstnaneckých výhod?

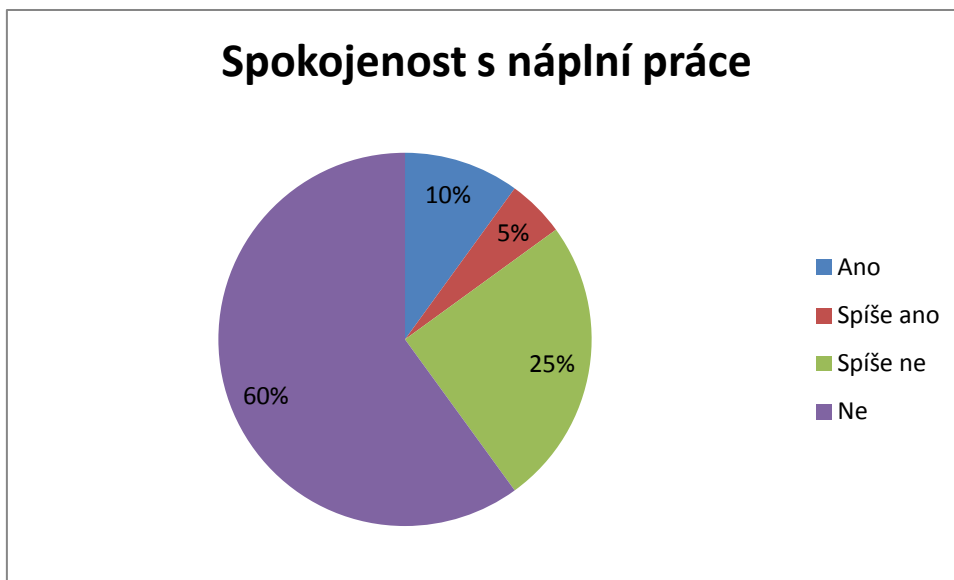
Možnost se vyjádřit mělo 60 % zaměstnanců, z čehož vyplývá to, že tuto možnost měli zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti 5 let a více.



Graf XXI: Možnost se vyjádřit k tvorbě zaměstnaneckých výhod (Vlastní tvorba).

23. otázka: Jste spokojený s náplní Vaší práce?

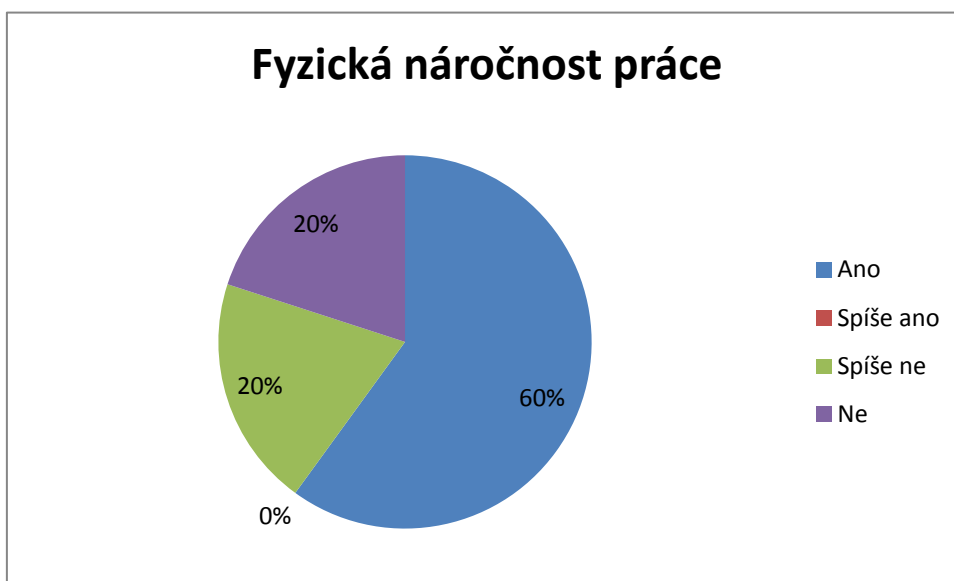
Podle dotazníku je 60 % zaměstnanců nespokojeno s náplní jejich práce. Dokonce jeden respondent odpověděl pod otázkou: „koho by bavila práce.“



Graf XXII: Spokojenost s náplní práce (Vlastní tvorba).

24. otázka: Je pro Vás práce fyzicky náročná?

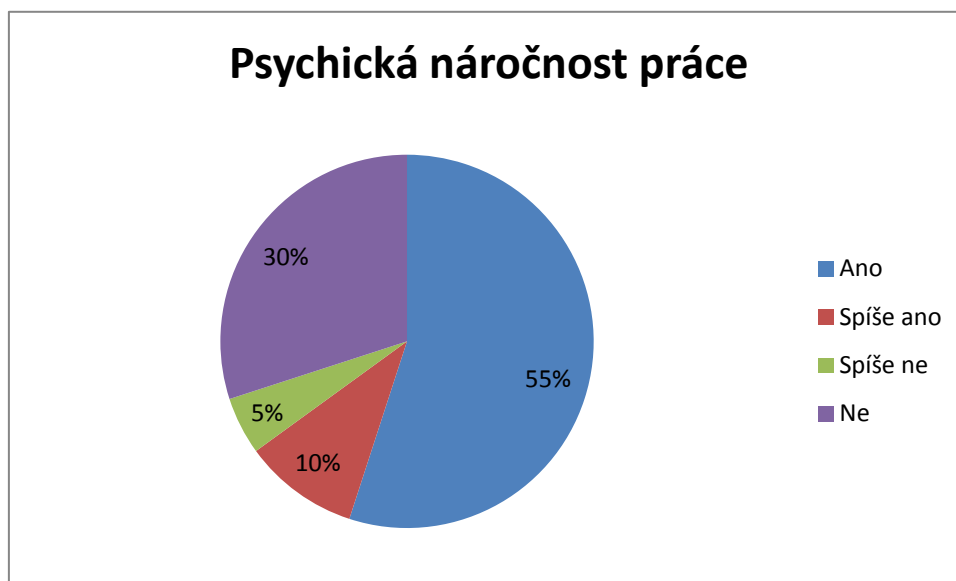
Pro 60 % zaměstnanců je práce fyzicky náročná. Zbýlých 40 % odpovědělo Ne nebo Spíše ne.



Graf XXIII: Fyzická náročnost práce (Vlastní tvorba).

25. otázka: Je pro Vás práce psychicky náročná?

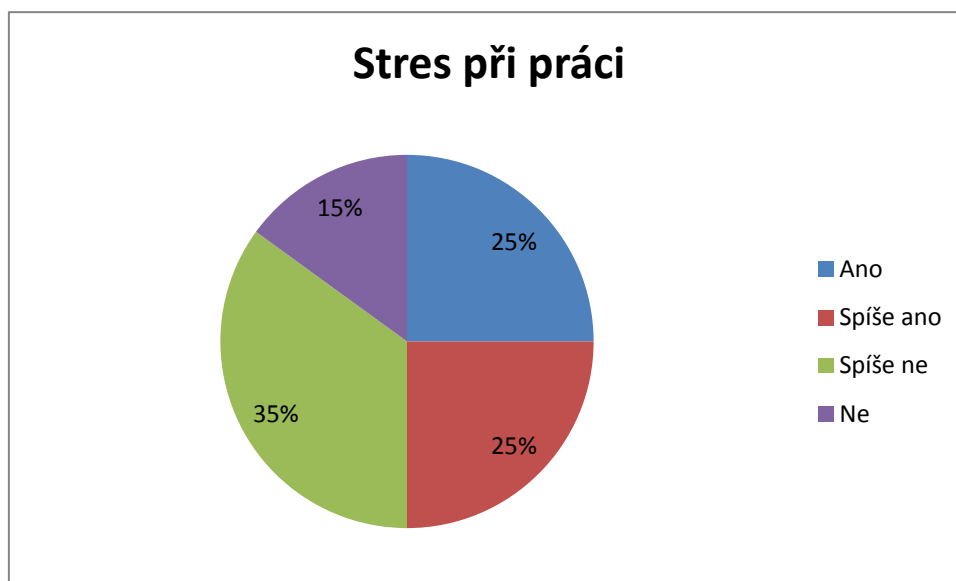
Většina zaměstnanců uvedla, že je pro ně práce psychicky náročná.



Graf XXIV: Psychická náročnost práce (Vlastní tvorba).

26. otázka: Pocítujete při práci stres?

U této otázky respondenti odpovídali nejrovnoměrněji.



Graf XXV: Stres při práci (Vlastní tvorba).

27. otázka: Jste spokojený s pracovními podmínkami na pracovišti?

60 % respondentů je spíše spokojeno s pracovními podmínkami na pracovišti.



Graf XXVI: Spokojenost s pracovními podmínkami (Vlastní tvorba).

28. otázka: Jaké benefity by jste chtěli?

Většina dotázaných respondentů na tuto otázku neodpověděla, ti co odpověděli to pojali spíše humorným stylem.

29. otázka: Chtěli by jste fixní nebo flexivní benefity?

Na tuto otázku neodpověděl nikdo z respondentů.

30. otázka: Chtěl by jste ještě něco navrhnout nebo máte nějakou jinou výtku?

Na tuto otázku opět nebyly žádné odpovědi, jen pár vtipných poznámek jako: „víc peněz a méně práce“ a podobně.